

Petra Holkko

# YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET HYBRIDIORGANISAATIOINA

Kahden institutionaalisen logiikan yhteensovittamista

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Huhtikuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Petra Holkko: Yhteiskunnalliset yritykset hybridiorganisaatioina: Kahden institutionaalisen logiikan yhteensovittamista  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede  
Huhtikuu 2022

---

Yhteiskunnallisissa yrityksissä pyritään ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia liiketoiminnan muodossa, jolloin kaksi institutionaalista logiikkaa kohtaavat. Tässä tutkielmassa tarkastellaankin yhteiskunnallisia yrityksiä hybridiorganisaatioina, jolloin keskeiseksi nousevat niiden luonteelle ominaiset ristiriidat. Tämän lisäksi tutkielmassa kartoitetaan yhteiskunnallisten yritysten keinoja vastata näihin ristiriitoihin. Aihealuetta on tarkasteltu etenkin Suomen kontekstissa vähän, jolloin tutkimus vastaa merkittävään tutkimusaukkoon. Tutkimuksen tarkoituksena onkin saada tietoa yhteiskunnallisten yritysten luonteelle ominaisista ristiriidoista sekä keinoista ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisyyn. Tämän tuloksena tietoisuutta yhteiskunnallisista yrityksistä saadaan kasvatettua samalla ymmärtäen niiden luonnetta paremmin.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena on ollut yhteiskunnallisten yritysten hybridisyyden syvällisempi ymmärtäminen. Tutkimuksessa on hyödynnetty teemahaastatteluja, jolloin haastattelut on kohdistettu neljälle eri yhteiskunnallisen yrityksen johtohenkilölle. Otannassa on huomioitu, että yrityksillä on Yhteiskunnallinen yritys – merkki, joka viestii organisaatioiden olevan aidosti yhteiskunnallisia yrityksiä. Haastattelujen jälkeen aineisto on litteroitu ja analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimustulosten mukaan yhteiskunnalliset yritykset ovat ennakoineet mahdollisia ristiriitoja kattavasti, jolloin ristiriidat ovat enemmänkin tietynlaisia vaaranpaikkoja. Yritykset ovat kuitenkin joutuneet kartoittamaan omaa asemaansa liiallisen voitontavoittelun sekä liiallisen yhteiskunnallisen aspektin korostamisen ääripäiden välillä. Tämän lisäksi ne ovat joutuneet pohtimaan mahdollisia ristiriitoja esimerkiksi sidosryhmien tietoisuudessa sekä tietynlaisten toimijoiden kanssa toimimisessa. Merkittäviä ristiriitoja yhteiskunnalliset yritykset eivät kuitenkaan ole havainneet organisaatiokulttuurissa, -identiteetissä eivätkä pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden välillä. Keinoiksi ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisyyn on muodostettu hinnoittelu ja palkka, taloudellinen kannattavuus, viestintä, strateginen ajattelu, vaikuttavuuden korostaminen, sisäinen viestintä sekä arvot vetovoimatekijänä.

Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivätkin tulosten perusteella aidosti yhdistämään liiketoiminnallisen sekä yhteiskunnallisen aspektin. Tutkimustulokset osoittavat, että ristiriitoja ja keinoja on oleellista kategorisoida erilaisiin luokkiin, jotta erilaiset ristiriidat ja keinot saadaan mahdollisimman laajasti hahmotettua. Tämän lisäksi on kuitenkin myös tärkeää havaita vuorovaikutussuhteet erilaisten ristiriitojen sekä keinojen välillä. Tutkimustulos tarjoaakin yhteiskunnallisille yrityksille arvokasta tietoa mahdollisista ristiriidoista ja vaaranpaikoista sekä keinoista, joilla näitä mahdollisia ristiriitoja voidaan ratkaista ja ennaltaehkäistä.

**Avainsanat:** yhteiskunnallinen yritys, hybridiorganisaatio, ristiriidat, institutionaalisten logiikoiden moninaisuus, institutionaalisten logiikoiden yhteensovittaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>3</b>
2.1 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite .....	3
2.2 Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa .....	4
2.3 Yhteiskunnalliset yritykset hybridiorganisaatioina .....	5
2.3.1 Yhteiskunnallisen yrityksen hybridiset ristiriidat.....	7
2.3.2 Harhautuminen toisen logiikan korostamiseen: Mission drift ja revenue drift.....	9
2.3.3 Irrottautuminen, kompromissit ja logiikoiden yhdistäminen ristiriitoihin vastaamiseksi ..	10
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
3.1 Tutkimuskysymys.....	13
3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu .....	13
3.3 Aineiston analyysi .....	15
3.4 Eettisyys ja luotettavuus .....	16
<b>4 TULOKSET</b> .....	<b>17</b>
4.1 Mission drift ja revenue drift: Asemointi kahden ääripään välillä .....	17
4.1.1 Hinnoittelun ja palkkatason sekä taloudellisen kannattavuuden rooli .....	18
4.1.2 Viestinnän rooli .....	19
4.2 Esiintymisristiriidat: Yhteistyö tietynlaisten toimijoiden kanssa ja sidosryhmien tietoisuus ..	20
4.2.1 Oppimisen ristiriita: Lyhyen aikavälin tavoitteet tukemassa pitkää aikaväliä.....	21
4.2.2 Strategisen ajattelu rooli.....	22
4.2.3 Vaikuttavuuden korostamisen rooli.....	22
4.3 Organisoimisen ja kuulumisen ristiriidat: Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja -identiteetin rakentaminen.....	23
4.3.1 Sisäisen viestinnän rooli.....	24
4.3.2 Arvojen rooli vetovoimatekijänä.....	25
<b>5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN</b> .....	<b>27</b>
5.1. Eri kategorioiden tarkasteleminen vuorovaikutteisissa suhteissa.....	27
5.2 Yhdistäminen keinona ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisemiseen .....	29
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>31</b>
6.1 Tutkimuksen rajoitukset .....	33
6.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....	34
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>36</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>39</b>
LIITE 1. Teemahaastattelurunko.....	39

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikka (mukaillen Yin & Chen 2019, 1364) .....	6
Kuvio 2. Yhteiskunnallisen yrityksen ristiriidat ja keinot ristiriitojen sovittamiseksi.....	12
Kuvio 3. Yhteenveto tutkimustuloksista .....	26

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnalliset yritykset ovat nousseet etenkin 2000-luvulta lähtien maailmanlaajuisesti keskustelun ja tutkimuksen kohteiksi. Niiden rooli on kasvanut entisestään viime vuosina ja niiden luonnetta on pyritty monin tavoin kuvailemaan, luomaan yhtenäisempää teoriaperinnettä sekä vakiinnuttamaan yhteiskunnallisten yritysten asemaa maailmanlaajuisesti. Yhteiskunnallisten yritysten keskeinen missio on ratkaista ja edistää yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia liiketoiminnan muodossa. Ne onkin nähty tietynlaisina toivonpilkahduksina maailmassa, jossa on mitä lisääntyvin määrin yhteiskunnallisia ongelmia, kuten köyhyyttä ja ympäristön pilaantumista. (Smith, Gonin & Besharov 2013, 407.) Joulukuussa 2019 alkaneen koko maailmaa koetelleen COVID-19-pandemian johdosta yhteiskunnalliset ongelmat ovat syventyneet entisestään. Yhteiskunnallisten yritysten roolia ja merkitystä onkin korostettu etenkin pandemian jälkeisessä elpymisessä. The Social Enterprise Advisory Panelin helmikuussa 2021 tehdyn raportin mukaan jopa 92 prosenttia raporttiin osallistuneista yhteiskunnallisista yrityksistä tukee tai aikoo tukea elpymistä pandemian jälkeisessä maailmassa. Täten voidaankin todeta, että yhteiskunnalliset yritykset harjoittavat merkityksellistä ja arvojen mukaista liiketoimintaa.

Yhteiskunnallisten yritysten arvo on tunnustettu maailmanlaajuisesti jo useampia vuosia, mutta Suomessa yhteiskunnallisista yrityksistä on keskusteltu huomattavasti vähemmän ja ilmiö on jäänyt melko kaukaiseksi. Suomen kontekstissa erityisesti Harri Kostilainen (2016, 2019, 2021) on tehnyt arvokasta työtä tämän tyhjiön täyttämiseksi. Viime vuosina kuitenkin yhteiskunnallisiin yrityksiin on havahduttu myös Suomessa ja niiden asemaa on pyritty jopa hallitusohjelman tasolla parantamaan. Marinin (2019) hallituksen ohjelmassa onkin mainittu, että pyrkimyksenä on parantaa yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä esimerkiksi uudistamalla rahoitusta ja tarjoamalla yhteiskunnallisille yrityksille vahvistavaa tukea liiketoimintaosaamiseen. Myös Tuija Oivo on tuonut työ- ja elinkeinoministeriön blogikirjoituksessa (2021) oivasti esille sen, miksi yhteiskunnallisiin yrityksiin on alettu panostaa Suomessa juuri nyt. Yksi syy on se, että väestön ikääntyessä hyvinvointipalvelujen turvaamiseksi tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja, jotka haastavat palveluntuottajia panostamaan esimerkiksi vaikuttavuuteen. Oivo myös korostaa, että ihmisten arvomaailman muuttuessa ja kiinnostuksen kasvaessa esimerkiksi hyödykkeiden alkuperää ja eettisyyttä kohtaan, yritysten tarve profiloitua markkinoilla kasvaa. Tämän lisäksi Oivo korostaa työmarkkinoiden murroksen vaikutusta yritysten monimuotoistumiseen. Hän muistuttaa, että uuden

sukupolven myötä ihmiset ovat entistä tietoisempia esimerkiksi työn merkityksellisyydestä, vaikuttamismahdollisuuksista sekä työyhteisöstä. Juuri tämän vuoksi yhteiskunnallisten yritysten tarjoamiin mahdollisuuksiin on havahduttu Suomessa juuri nyt.

Koska yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia, keskeiseksi nousee niiden hybridinen rakenne. Tällöin ne ovat tietynlaisia kahden logiikan sekoituksia tavoitellessaan sekä taloudellista kestävyyttä että yhteiskunnallista tarkoitusta. Tämän seurauksena yhteiskunnalliset yritykset eivät asetu yksityisten, julkisten tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tavanomaisiin luokkiin. (Doherty, Haugh & Lyon 2014, 417–418.) Vaikka Suomessa on havahduttu yhteiskunnallisten yritysten rooliin esimerkiksi innovatiivisten ratkaisujen tuottajina, niiden hybridiseen rakenteeseen on kuitenkin kiinnitetty huomattavasti vähemmän huomiota. Tahtotila käsitteen suomalaisen määrittelyyn sekä yhteiskunnallisten yritysten nostaminen hallitusohjelman tasolle korostavat sitä, että yhteiskunnalliset yritykset halutaan tuoda koko kansan tietoisuuteen. Täten onkin tärkeää pureutua tutkimuksen muodossa yhteiskunnallisten yritysten hybridisen rakenteen mahdollisesti aiheuttamiin ristiriitoihin ja täyttää tämä tutkimusaukko.

Tässä tutkimuksessa keskeiseen rooliin nouseekin yhteiskunnallisten yritysten rooli hybridioorganisaatioina. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan yhteiskunnallisten yritysten ristiriitoja sekä niiden keinoja näiden ristiriitojen ratkaisemiseksi. Tutkimusasetelmassa tiedostetaan, että keinot saattavat liittyä myös ristiriitojen ennaltaehkäisyyn. Näin ollen tutkimuskysymyksenä toimiikin:

**``Millaisia ristiriitoja yhteiskunnallisten yritysten toimintaan liittyy ja millä keinoilla ristiriidat on pyritty ratkaisemaan?``**

Täten tutkimus täyttää merkittävän tutkimusaukon Suomessa auttaen ymmärtämään yhteiskunnallisten yritysten hybridistä luonnetta paremmin sekä luoden keinoja ristiriitaisuuksien hallitsemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Näin ollen tutkimustulos tarjoaa merkittävää tietoa yhteiskunnallisten yritysten johdolle sekä henkilöstölle. Tutkimuksen merkittävin anti varmasti kuitenkin piilee siinä, että se tuo yhteiskunnallisten yritysten hybridisen luonteen suomalaisen tutkimuksen kentälle, jolloin tulokset kasvattavat yleisesti tietoisuutta aiheesta. Tällöin mahdollisuudet erinäisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen kasvavat, mistä on hyötyä jokaiselle. Tässä tutkimuksessa siirrytäänkin johdannon jälkeen määrittelemään yhteiskunnallisia yrityksiä sekä niiden ristiriitoja ja keinoja ristiriitojen hallitsemiseksi. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmiä, joiden kautta siirrytään tuloksiin, tulkintaan sekä lopulta johtopäätöksiin ja pohdintaan.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa yhteiskunnallisen yrityksen käsite määritellään ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirrytään suomalaiseen kontekstiin. Tässä tutkimuksessa mukaillaan Kerlinin (2013) teoriaa siitä, että yhteiskunnalliset yritykset muotoutuvat tietynlaisiksi eri valtioiden institutionaalisen rakenteen mukaan. Aineisto kerätään suomalaisilta yhteiskunnallisilta yrityksiltä, joten on tärkeää avata alustavasti myös suomalaista määritelmää. Tämän jälkeen siirrytään tarkemmin yhteiskunnallisten yritysten hybridisyyteen, ristiriitoihin sekä yhteiskunnallisten yritysten keinoihin vastata näihin ristiriitoihin. Tutkimuksessa painotetaan yhteiskunnallisten yritysten tavoitteita, sidosryhmiä, organisaatiokulttuuria ja -identiteettiä (Smith & Lewis 2011; Smith ym. 2013), sillä nämä kategoriat tukevat erityisesti tutkimuskysymystä. Keinoissa ristiriitoihin vastaamiseksi painotetaan Pachén ja Santosin (2013) teoriaa, sillä sen avulla keinoja voidaan tarkastella mahdollisimman monipuolisesti.

### 2.1 Yhteiskunnallisen yrityksen käsite

Yhteiskunnalliset yritykset (*engl. social enterprise*) pyrkivät ratkaisemaan ja edistämään sosiaalisia ja yhteiskunnallisia ongelmia liiketoiminnan kautta (Smith ym. 2013, 407). Täten ne ovat organisaatioita, jotka toteuttavat kahta institutionaalista logiikkaa yhtä aikaa tavoittelemalla sekä taloudellista kestävyyttä että sosiaalista tai yhteiskunnallista tarkoitusta. Näin ollen ne eivät asetu selkeästi yksityisten, julkisten tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tavanomaisiin luokkiin. (Doherty ym. 2014, 417–418.) Yhteiskunnallisten yritysten pyrkimyksenä on edistää liiketoiminnan kautta ihmisten ja ympäristön hyvinvointia ratkomalla täten yhteiskunnallisia ongelmia. Koska yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät edistämään yhteiskunnallisia ongelmia liiketoiminnan kautta, ne luovat tuotteita, prosesseja ja palveluita, joille ominaiseksi voivat muodostua ristiriitaiset tavoitteet, normit, arvot sekä identiteetit. (Smith ym. 2013, 407, 409.)

Kerlinin (2013, 84) mukaan väljästi määriteltynä yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä pitää sisällään markkinalähtöisiä lähestymistapoja, joilla vastataan sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tällöin yhteiskunnallinen yritys tuottaa tietynlaisen kaupallisen tulonlähteen erilaisille sosiaalisesti orioituneille organisaatioille ja toiminnoille. Kerlin (2006) kuitenkin kritisoi määritelmää, sillä määritelmän laajuus johtaa siihen, että eri valtiot ja alueet ovat omaksuneet erilaisia alueelleen sopivia määritelmiä. Kerlin (2013, 102) korostaakin, että yhteiskunnalliset yritykset muotoutuvat eri valtioissa tietynlaisiksi sopeutumalla erilaisiin institutionaalisiin rakenteisiin. Hänen

mukaansa tällöin myös yhteiskunnalliset yritykset muuttuvat ajan kuluessa sosioekonomisten instituutioiden muutoksien mukaan. Myös Peattie ja Morley (2008, 95) tunnistavat yhteiskunnallisten yritysten moninaisuuden määritellesään kaikille yhteiskunnallisille yrityksille yhteiseksi selkeiksi piirteiksi ainoastaan sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden korostamisen sekä organisaation pääasiallisen toiminnan liittymisen tavaroiden ja palvelujen kauppaan.

## **2.2 Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa**

Tässä tutkimuksessa huomioidaan se, että yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole kaiken kattavaa määritelmää ja että valtiossa omaksutulla institutionaalisella rakenteella on merkitystä (ks. Kerlin 2013; Peattie & Morley 2008). Koska aineisto kerätään suomalaisilta yhteiskunnallisilta yrityksiltä, täytyy suomalainen konteksti ottaa huomioon. Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) tilaaman selvityksen pohjalta yhteiskunnalliselle yritykselle on kehitetty alustava suomalainen määritelmä. Tämän mukaan yhteiskunnallisen yrityksen ensisijaisiin kriteereihin kuuluvat:

1. yhteiskunnallinen missio
2. liiketoiminnan kautta saatu positiivinen muutos
3. liikevaihto palvelujen ja tuotteiden myynnistä markkinoilta (julkiset ja yksityiset)
4. palkatut työntekijät

Toissijaisiin kriteereihin puolestaan kuuluu:

1. osallisuutta edistävä, avoin, johtamis- ja hallintomalli.

Määritelmä pohjautuu erityisesti Defournyn ja Nyssensin (2010) teoriaan sekä Defournyn, Nyssensin ja Brolisin (2019) teoriaan. Tämän lisäksi selvityksessä hyödynnetään sen toteuttajan Harri Kostilaisen (2016, 2019, 2021) tutkimuksia yhteiskunnallisista yrityksistä. Selvityksen taustalla on laaja ja ajantasainen sekä Suomen institutionaaliin rakenteisiin sopiva teoriakehikko, joten määritelmä on tutkimuksen laajuus huomioon ottaen validi. Se sopii myös yhteen Yhteiskunnallinen Yritys –merkin saaneiden organisaatioiden kriteeristöön, joiden populaatiosta aineisto kerätään. Seuraavassa kappaleessa kuitenkin syvennetään hieman julkaisun taustalla olevia tieteellisiä teorioita.

Defourny ja Nyssens (2010) ovat artikkelissaan tarkastelleet eurooppalaista näkökulmaa yhteiskunnallisiin yrityksiin. Heidän mukaansa yhteiskunnallisten yritysten juuret ovat syvällä sosiaalisissa, taloudellisissa, poliittisissa sekä kulttuurisissa konteksteissa. Tällöin esimerkiksi Pohjoismaissa sosioekonomiselle rakenteelle ominaista on historiallisesti korkea hyvinvointimenojen taso sekä työnjako valtion, elinkeinoelämän sekä kansalaisyhteiskunnan välillä. (Defourny &



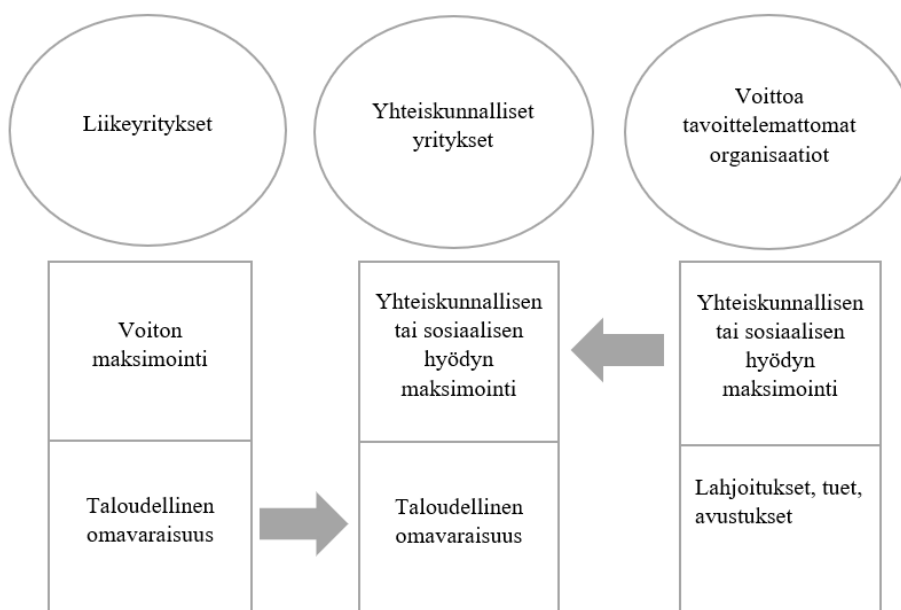
Nyssens 2010, 35, 49.) Puolestaan Kostilainen, Houtbeckers ja Pättiniemi (2021, 55–56) esittävät artikkelissaan perinteisen jaottelun Suomessa sosiaalisiin (*engl. work-integration social enterprise*) ja yhteiskunnallisiin yrityksiin (*engl. social enterprise*). Sosiaalisten yritysten tavoitteena on luoda työpaikkoja osatyökykyisille ja pitkäaikaistyöttömille ja niiden toimintaa säädellään lailla (Laki sosiaalisista yrityksistä 30.12.2003/1351). Yhteiskunnalliset yritykset puolestaan tunnistaa esimerkiksi Yhteiskunnallinen yritys –merkistä, ja ne tähtäävät sosiaalisten, yhteiskunnallisten ja ekologisten ongelmien ratkaisemiseen edistäen sosiaalisia ja yhteiskunnallisia tavoitteita. Tällöin ne investoivat suurimman osan voitoista tämän tavoitteen edistämiseen. Tämän lisäksi niille ominaista on avoin ja läpinäkyvä liiketoimintamalli. (Kostilainen ym. 2021, 55–56.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan yhteiskunnallisia yrityksiä, joten sosiaalisen yrityksen määritelmä on tärkeää sulkea tutkimuksen ulkopuolelle. Kostilainen ym. (2021, 52) ovat myös tunnistaneet suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten monimuotoisuuden ja sen, että ne voivat toimia monella eri toimialalla. Monimuotoisuus huomioidaan tutkimuksessa mahdollisimman laajana aineistonhankintana eri toimialoilta, jolloin yhteiskunnallisten yritysten monimuotoisuus pysyy koko tutkimuksen ajan tausta-ajatuksena.

## **2.3 Yhteiskunnalliset yritykset hybridiorganisaatioina**

Hybridiorganisaatiot kumoavat rajan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä (Anheier & Krlev 2015, 194). Hybridiorganisaatiolle on olemassa useampia määritelmiä, mutta näille yhteisiä piirteitä ovat Mairin, Mayerin ja Lutzin (2015, 714) mukaan useiden sidosryhmien läsnäolo, ristiriitaiset tavoitteet sekä osallistuminen poikkeavaan tai epäjohdonmukaiseen toimintaan (Anheier & Krlev 2014; Besharov & Smith 2014). Johansonin ja Vakkurin (2017, 3–4) mukaan hybridiorganisaatioille ominaisia piirteitä ovat jaettu omistajuus, tavoitteiden epäjohdonmukaisuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat, monipuoliset rahoitusjärjestelmät sekä taloudellisen ja sosiaalisen kontrollin vaihtelevat muodot. Heidän mukaansa omistajuuteen perustuva hybridisyys näkyy esimerkiksi julkisomisteisissa yhtiössä, joiden tarkoituksena on yhdistää poliittiset tavoitteet ja samalla harjoittaa liiketoimintaa. Tavoitteiden epäjohdonmukaisuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat ilmenevät organisaatioissa, jotka tasapainottelevat voiton tavoittelun ja yhteiskunnallisen tehokkuuden välillä. Monipuoliset rahoitusjärjestelmät puolestaan näyttäytyvät esimerkiksi infrastruktuurihankkeissa, joita toteutetaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteisrahoituksella. Taloudellisen ja sosiaalisen kontrollin vaihtelevilla muodoilla puolestaan viitataan hybridisiin

valvontamekanismeihin, jolloin organisaatioihin vaikuttavat useat sisäiset sekä ulkoiset ohjauspaineet. (Johanson & Vakkuri 2017, 3–4.)

Yhteiskunnallisissa yrityksissä korostuu Johansonin ja Vakkurin (2017) määritelmästä erityisesti tavoitteiden epäjohdonmukaisuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat. Yhteiskunnalliset yritykset ovatkin hybridiorganisaatioita, jotka toteuttavat kahta tehtävää yhtä aikaa tavoittelemalla sekä taloudellista kestävyyttä että sosiaalista tai yhteiskunnallista tarkoitusta. Kuten sanottu, ne eivät asetu tällöin selkeästi yksityisten, julkisten tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tavanomaisiin luokkiin. (Doherty ym. 2014, 417–418.) Dohertyn ym. (2014, 417–418) mukaan tämä johtaa siihen, että yhteiskunnalliset organisaatiot yhdistelevät institutionaalisia logiikoita (Tracey, Phillips & Jarvis 2011) ja täten kohtaavat myös mahdollisia ristiriitaisuuksia (Pache & Santos 2013). Hybridiorganisaatioita voikin kuvailla yhteiskunnallisten yritysten näkökulmasta organisaatioiksi, jotka sallivat arvojen ja artefaktien rinnakkaiselon useammasta kategoriasta. Niin sanotuissa puhtaissa organisaatiomuodoissa yksityinen sektori toimii markkinoilla tavoitteenaan maksimoida taloudellinen hyöty. Julkisen sektorin organisaatioita puolestaan ohjaa tavanomaisesti yleisen hyvän periaate ja verotuksen rooli rahoituksessa. Voittoa tavoittelematon sektori puolestaan tavanomaisesti tavoittelee sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia, ja niille ominaista on myös perinteisesti vapaaehtoisuus ja lahjoitukset. (Doherty ym. 2014, 418–419.) Vaikka hybridiorganisaation rakenne aiheuttaa monia ristiriitaisuuksia, aiheuttaa se myös monia hyötyjä, kuten suurempaa joustavuutta sopeutua ympäristöön sekä täten mahdollisuuksia etsiä erilaisissa tilanteissa parhaita mahdollisia toimintatapoja (Pache & Santos 2013, 972). Kuvio 1 selventää yhteiskunnallisen yrityksen logiikkaa kahden institutionaalisen logiikan yhdistäjänä.



Kuvio 1. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikka (mukailten Yin & Chen 2019, 1364)

### 2.3.1 Yhteiskunnallisen yrityksen hybridiset ristiriidat

Koska yhteiskunnallisissa yrityksissä yhdistyy kahta institutionaalisesti ristiriitaista logiikkaa, niille ominaista ovat monenlaiset jännitteet. Smith ym. (2013) mukailevat artikkelissaan Smithiä ja Lewisiä (2011) jakamalla yhteiskunnallisen yrityksen ristiriitaiset jännitteet neljään kategoriaan: esiintymiseen (*engl. performing*), organisoimiseen (*engl. organizing*), kuulumiseen (*engl. belonging*) sekä oppimiseen (*engl. learning*). Näihin neljään kategoriaan paneudutaan seuraavaksi tarkemmin, sillä niiden kautta voidaan syventää ymmärrystä yhteiskunnallisten yritysten ristiriitaisuuksista.

Smithin ja Lewisin (2011) mukaan esiintymisjännitteet nousevat pintaan, kun organisaatiot tavoittelevat ristiriitaisia tavoitteita tai pyrkivät vastaamaan useiden sidosryhmien epäjohtonmukaisiin vaatimuksiin (Smith ym. 2013, 409). Sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen tehtävään liittyvät tavoitteet keskittyvät jonkin muutoksen aikaansaamiseen, jolloin laaja joukko sidosryhmiä hyötyy sosiaalisen tai yhteiskunnallisen ongelman edistämisestä. Hyötyviin sidosryhmiin voi lukea ainakin työntekijät, edunsaajat, yhteisöt ja rahoituskumppanit. (Haigh & Hoffman 2012.) Täten eriävät tavoitteet sekä useat sidosryhmät luovat ristiriitaisia vaatimuksia ja esiintymisen jännitteitä yhteiskunnallisissa yrityksissä, jolloin eräs kriittinen haaste liittyy siihen, kuinka menestys pystytään määrittelemään ristiriitaisten tavoitteiden kautta. Erityisen kompleksiseksi tämä kysymys muodostuu silloin, kun menestys toisella kentällä tarkoittaa epäonnistumista toisella (Smith ym. 2013, 411.) Tällöin uhaksi muodostuu mission drift tai revenue drift eli tietynlainen harhautuminen joko liiketoiminnallisen tai yhteiskunnallisen logiikan liialliseen korostamiseen toisen logiikan varjolla (Raišienė & Urmanavičienė 2017, 303; Ebrahim, Battilana & Mair 2014, 89). Näitä käsitteitä syvennetään alaluvussa 2.3.2.

Smithin ja Lewisin (2011) mukaan organisoimisen jännitteet syntyvät sitoutumisesta ristiriitaisiin rakenteisiin, kulttuureihin ja käytäntöihin (Smith ym. 2013, 411). Tällöin organisoimisen jännitteelle ominaista on, että yhteiskunnallisen tehtävän yhdistäminen liiketoimintaan aiheuttaa usein erilaisia epäjohtonmukaisia kulttuureja ja henkilöstökäytäntöjä. Tällöin organisaatiot vaativat erilaisia työntekijäprofiileja ja jännitteet siitä, millaisia ihmisiä organisaatioon tulisi palkata lisääntyvät. Yhteiskunnalliset yritykset kohtaavat myös organisoimisen jännitteitä organisaatorakennetta ja oikeudellista muotoa koskevien kysymysten ympärillä, jolloin keskeiseksi pulmaksi muodostuu se, pitäisikö niiden luoda erillisiä vai integroituja rakenteita sekä sosiaalisen tehtävän että liiketoiminnallisen logiikan täyttämiseksi. (Smith ym. 2013, 411–412.) Hatch ja Schultz (2004) kuitenkin kritisoivat osaltaan tällaista jaottelua, sillä heidän mukaansa organisaatiokulttuuri ja -

identiteetti ovat toisistaan vahvasti riippuvaisia, jolloin kulttuurin muodostumisessa täytyy ottaa huomioon myös identiteetin vaikutus. Heidän mukaansa identiteetti ilmaisee organisaatiokulttuuria ja vastavuoroisesti identiteetti reflektoituu kulttuuriin. Tämän osalta voidaankin osaltaan kritisoida Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013) kategorisointia erillisiin luokkiin organisaatiokulttuurin ja -identiteetin osalta.

Smith ym. (2013, 412) mukailevat artikkelissaan Smithin ja Lewisin (2011) käsitystä siitä, että kuulumisen ristiriidat liittyvät identiteettiin. Koska yhteiskunnallisen yrityksen pyrkimyksenä on vaikuttaa sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen ongelmaan liiketoiminnan kautta, joudutaan organisaatiossa miettimään kysymyksiä: ``Keitä olemme?`` ja ``Mitä teemme?`` sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti. Organisaation jäsenet voivat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta täten erilaisiin tavoitteisiin ja arvoihin, jolloin saattaa syntyä alaryhmiä ja sisäisiä konflikteja. (Smith ym. 2013, 412.) Tällöin joudutaan pohtimaan ja tasapainoilemaan sen välillä, onko organisaatio enemmän linjassa voittomotiiviin vai sosiaaliseen tehtävään (Tracey & Phillips 2017). Kuulumisen jännitteitä nousee esiin myös yhteiskunnallisten yritysten suhteissa sidosryhmiin. Enemmän sosiaaliseen tehtävään identifioituneilla sidosryhmillä, kuten voittoa tavoittelemattomilla järjestöillä, on usein poikkeavia identiteettejä esimerkiksi sijoittajista. Tällöin niiden täytyy tasapainotella eri logiikkojen painottamisessa erilaisissa tilanteissa ja muodostaa hybridi-identiteettejä. (Smith ym. 2013, 412–413.) Toisaalta King, Felin ja Whetten (2010, 298) kritisoivat tiukkaa jaottelua eri luokkiin. Heidän mukaansa organisaation tavoitteet ja identiteetti täydentävät toisiaan, jolloin organisaation käsitys itsestään ilmenee usein sekä identiteetissä että tavoitteissa. Tällöin tämä nimenomainen käsitys organisaatiosta on kyseisen organisaation päätöksenteon taustalla. Tämä mahdollistaa sen, että hybridimalli saattaa myös yksinkertaistaa yrityksen identiteettiä luomalla toimivan kokonaisuuden, jossa kaksi logiikkaa on sovitettu yhteen, jolloin identiteetti tulee kiinteäksi osaksi organisaation rakennetta (Kurland & Scneper 2021, 22–23).

Smithin ja Lewisin (2011) kategorioihin nojaten Smith ym. (2013, 413) määrittelevät oppimisen jännitteiden syntyvät useiden aikahorisonttien rinnakkaiselosta, kun organisaatiot pyrkivät pitkällä aikavälillä kasvuun ja joustavuuteen, samalla pyrkien lyhyellä aikavälillä vakauteen ja varmuuteen. Yhteiskunnallisilla yrityksillä nämä jännitteet nousevat esiin useissa asetelmissä. Esimerkiksi taloudelliset tulokset voidaan mitata lyhyellä aikavälillä, mutta sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus vaativat pidempää aikaikkunaa. Täten organisaatiot kohtaavatkin oppimisen jännitteitä kasvussa ja skaalautumisessa. Organisaatio ikään kuin pyrkii liiketoiminnalle ominaisesti kasvuun, mutta tämä kasvu saattaa uhata sosiaalista tai yhteiskunnallista tarkoitusta. (Smith ym. 2013, 413.)

### **2.3.2 Harhautuminen toisen logiikan korostamiseen: Mission drift ja revenue drift**

Smithin ja Lewisin (2011) ja Smithin ym. (2013) kategoriointi esiintymisen, kuulumisen, organisoinnin ja oppimisen jännitteisiin tuo esiin yhteiskunnallisten yritysten hybridisyydestä johtuvan piirteen, jossa yritys saattaa ajautua korostamaan liialti toista logiikkaa. Täten onkin tärkeää avata mission driftin ja revenue driftin käsitteet. Mission driftillä viitataan tilaan, jossa organisaatio harhautuu liiaksi taloudellisen aspektin korostamiseen ja kehittämiseen, jolloin sosiaalinen ja yhteiskunnallinen tehtävä ei ole enää ensisijainen (Raišienė & Urmanavičienė 2017, 303). Ebrahim, Battilana ja Mair (2014, 89) tunnistavat myös mission driftille vastakkaisen tilan – revenue driftin, jolloin organisaatio keskittyy liikaa sosiaaliseen tai yhteiskunnalliseen tehtävään laiminlyöden taloudellisen kestävyuden tavoittelun.

Ebrahimin ym. (2014, 82) mukaan yhteiskunnallisen tehtävän laiminlyönti on erittäin akuutti ongelma juuri yhteiskunnallisille yrityksille kahdesta syystä. Ensimmäinen syy liittyy siihen, että yhteiskunnalliset yritykset ovat riippuvaisia kaupallisesti tuotetuista tuloistaan. Tällöin on ikään kuin luonnollista, että organisaatiot ovat vaarassa asettaa etusijalle kaupallisen logiikan, jonka avulla ne voivat tuottaa tuloja ja selviytyä markkinoilla. Toinen syy on se, että yhteiskunnallisen yrityksen ajautuessa liiaksi kaupallisen tehtävän puolelle, asetelma uhkaa koko organisaation olemassaolon tarkoitusta. Jos yhteiskunnalliset yritykset unohtavat sosiaalisen tehtävänsä, ne epäonnistuvat ydintarkoituksessaan sosiaalisten ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa. Täten yhteiskunnalliset yritykset kohtaavat uniikin hallinnollisen haasteen: miten käsitellä kahta logiikkaa siten, että organisaatio tuottaa tarpeeksi tuloja menettämättä sosiaalista tarkoitustaan. (Ebrahim ym. 2014, 82.)

Kuten todettua, yhteiskunnalliset yritykset ovat moninainen joukko (ks. Kostilainen ym. 2021, 52; Peattie & Morley 2008, 95). Tällöin vaihtelee suuren yrityksen tavoitteista riippuen, kumpi asetelma sille on relevantti. Oleellista kuitenkin on, että yhteiskunnalliset yritykset joutuvat pohtimaan asemaansa liiketoiminnan liiallisen korostamisen sekä yhteiskunnallisen aspektin liiallisen korostamisen välillä. Tällöin korostuu se, ettei ole olemassa minkäänlaista suositustasoa, vaan yrityksen tarvitsee suhteuttaa toimensa tavoitteidensa mukaan näiden ääripäiden välille.

### 2.3.3 Irrottautuminen, kompromissit ja logiikoiden yhdistäminen ristiriitoihin vastaamiseksi

Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013) kategorisointi esiintymisen, organisoimisen, kuulumisen sekä oppimisen jännitteisiin kuvaa mahdollisia ristiriitoja yhteiskunnallisissa yrityksissä monesta osa-alueesta käsin. Tällöin esiin nousevat mahdolliset ristiriidat esimerkiksi tavoitteissa, sidosryhmissä, organisaatiokulttuurissa ja organisaatioidentiteetissä. Jos yhteiskunnalliset yritykset haluavat turvata jatkuvuuden, niiden on löydettävä keinot näiden ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ehkäisemiseksi. Ristiriitaisten logiikoiden aiheuttamia jännitteitä onkin perinteisesti pyritty ratkaisemaan joko irrottautumisella, kompromisseilla tai yhdistämällä kilpailevat logiikat. Seuraavaksi tutkimuksessa avataan näitä vaihtoehtoja tarkemmin.

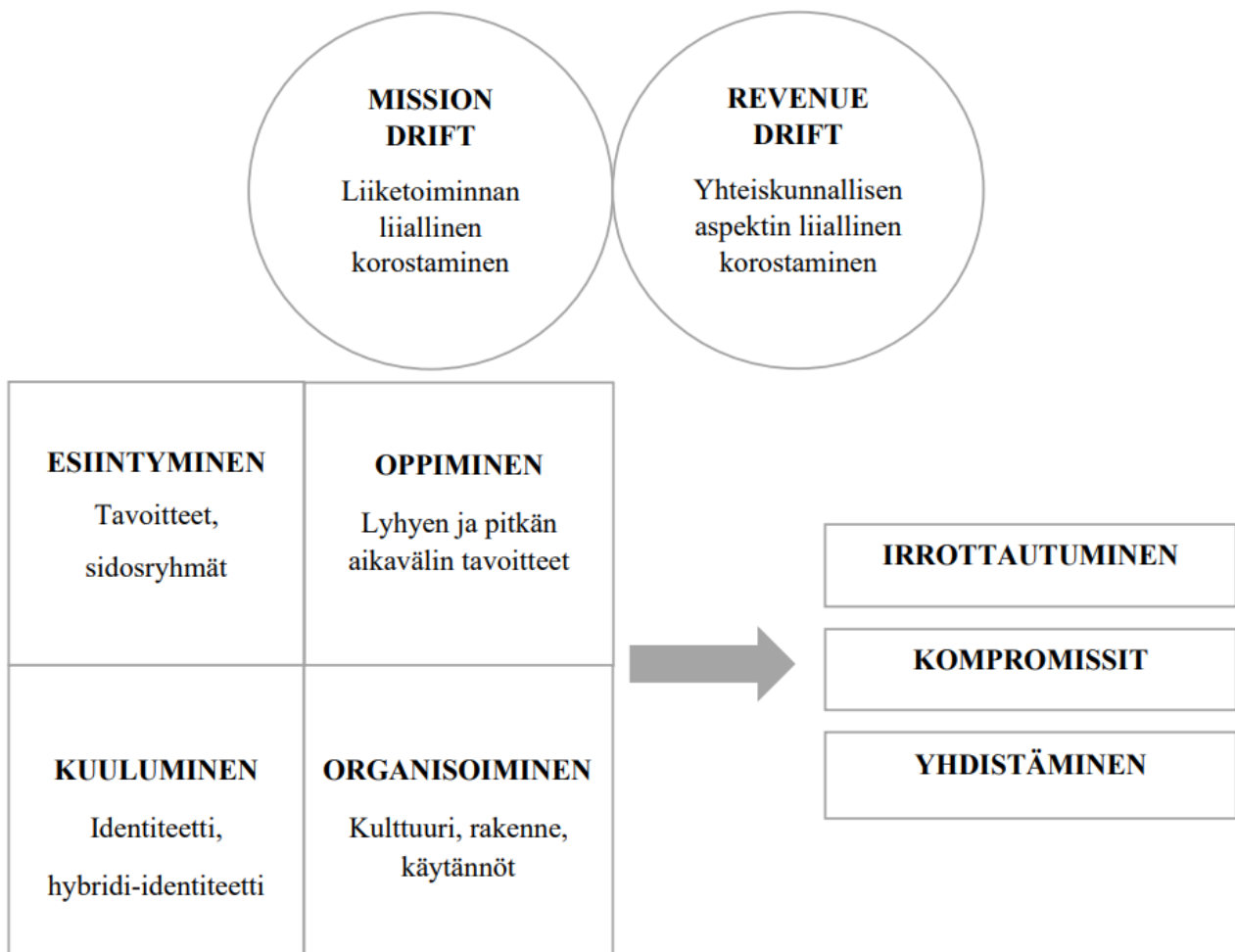
Irrottautuminen (*engl. decoupling*) tarkoittaa sitä, että kilpailevien institutionaalisten logiikoiden olosuhteissa organisaatiot tukevat symbolisesti toisen logiikan käytäntöjä, mutta tosiasiasa toteuttavat vain toista logiikkaa. Tällöin usein korostuu logiikoista se, mikä on paremmin linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Pache & Santos 2013, 974.) Tällöin organisaatiot ikään kuin mukautuvat toisen logiikan tarkoituksiin, mutta eivät tosiasiasa implementoi sitä operationaalisella tasolla. Tämä aiheuttaakin kuiluja symbolisten käytäntöjen ja todellisen organisaatiokäytännön välillä (Tilcsik 2010). Pache ja Santos (2013, 974) nojaavat näkemyksessään Tilcsikin (2010) ajatuksiin siitä, että irrottautuminen voidaan omaksua esimerkiksi tilanteissa, joissa ulkoisten toimielinten määräämät käytännöt ovat jännitteisiä organisaation sisäisesti edistämien käytäntöjen kanssa. Tällöin organisaatio omaksuu symbolisesti ulkoapäin tulevat käytännöt, mutta tosiasiasa edistää käytäntöjä, jotka on omaksuttu organisaation sisällä. Irrottautumista on kuitenkin kritisoitu siitä, että kaikilla organisaation jäsenillä ei ole sama käsitys organisaatiota ohjaavista käytännöistä. (Smith ym. 2013, 974.) Myös Mair ym. (2015, 714) tunnistavat samankaltaisen ilmiön ja ovatkin kehittäneet mukautuvan hybridin käsitteen (*engl. conforming hybrid*). Heidän mukaansa on olemassa yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka identifioituvat vahvasti ainoastaan toiseen institutionaaliseen logiikkaan – joko kaupalliseen tai yhteiskunnalliseen. Mair ym. (2015, 714–715) korostavat, että yhteiskunnalliset yritykset eivät ole yhdenmukainen joukko, jolloin joillekin organisaatioille sopii hybridisyyden omaksuminen esimerkiksi enemmän symbolisista syistä tavoitteenaan laajentaa esimerkiksi ulkoista legitimitettiään.

Pache ja Santos (2013, 974–975) nojaavat Oliverin (1991) teoriaan määrittelemällä kompromissien tekemisen (*engl. compromising*) toiminnaksi, jossa organisaatio sovittaa ristiriitaiset logiikat yhteen muodostamalla hyväksyttävän tasapainon ulkoisten toimijoiden odotuksista. Tasapaino voi syntyä

mukautumalla odotusten vähimmäisvaatimukseen tai luomalla uudenlaista toimintaa, joka yhdistää ristiriitaisten vaatimusten elementit. Mahdollista on myös neuvottelu, jonka tavoitteena on toisen osapuolen näkemysten muuttaminen. Kompromissistrategioiden ansiosta vältetään riski menettää toimijoiden hyväksyntä. Tällöin yhteiskunnallinen yritys asettuu tietynlaiseen ristiriitaisten logiikoiden välimaastoon, jolloin kyseinen strategia ei välttämättä täytä asetettuja odotuksia. Myös sisäiset ristiriidat ovat mahdollisia, sillä osa organisaation jäsenistä voi olla orientoituneita enemmän toiseen logiikkaan. (Pache & Santos 2013, 975.)

Kolmas strategia on kilpailevien logiikoiden yhdistäminen (*engl. combining competing logics*). Pache ja Santos (2013, 975) nojaavat Battilanan ja Doradon (2010) teoriaan logiikoiden yhdistämisestä ja korostavat, että useiden institutionaalisten toimintatapojen saatavuus luo mahdollisuuksia hybridioorganisaatiolle, sillä tällöin ne voivat ammentaa toimintatapoja laajemmasta valikoimasta. Tällöin myös yhteiskunnalliset yritykset pystyvät yhteensovittamaan ristiriitaisia logiikoita ja toimimaan samalla sekä taloudellisesti kannattavasti että ratkoen yhteiskunnallisia ongelmia. Pache ja Santos (2013, 975) kuitenkin korostavat, että logiikoiden yhteensovittaminen vaatii myös ulkoista tukea sekä todellista sisäistä tasapainoa organisaation normeissa ja arvoissa. Pache ja Santos (2013) ovatkin kehittäneet teorian, jota kutsutaan valikoivaksi yhdistelemiseksi (*engl. selective coupling*). Tämä sallii epäyhdenmukaisuuden logiikoiden välillä ja täten pienentää riskejä ja kustannuksia (Pache & Santos 2013, 973). Myös Mair ym. (2015, 714) tunnistavat saman ilmiön ja ovat kehittäneet eriävän hybridin käsitteen (*engl. dissenting hybrid*). Heidän mukaansa tällaiset yhteiskunnalliset yritykset valitsevat molemmista logiikoista elementtejä, jolloin hybridisyys omaksutaan oleellisista syistä (Mair ym. 2015, 715).

Yhteiskunnalliset yritykset voivat kohdata siispä monenlaisia ristiriitoja, jotka liittyvät esimerkiksi niiden tavoitteisiin, sidosryhmiin, kulttuuriin, identiteettiin sekä tavoitteiden aikahorisontteihin. Tämän vuoksi yhteiskunnalliset yritykset ovat omaksuneet erilaisia strategioita, joiden kautta ne voivat hallita ja sopeutua näihin jännitteisiin. Yhteiskunnallisen yrityksen on mahdollista toteuttaa toista logiikkaa enemmänkin symbolisesti, muodostaa ulkoisten toimijoiden odotuksista tasapainoinen kokonaisuus tai yhdistellä ja yhteensovittaa eri logiikoita. Kuvio 2 selventää asetelmaa.



Kuvio 2. Yhteiskunnallisen yrityksen ristiriidat ja keinot ristiriitojen sovittamiseksi



## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia ristiriitoja yhteiskunnalliset yritykset kohtaavat toiminnassaan niiden hybridisestä luonteesta johtuen sekä hahmottaa keinoja ristiriitojen ratkaisemiseksi. Tutkimuksen asetelmassa tiedostetaan, että yhteiskunnalliset yritykset ovat ennakoineet näitä ristiriitoja, jotta ylipäättään niiden toiminta olisi mahdollista. Ristiriidat ovatkin enemmän mahdollisia vaaranpaikkoja kuin toiminnassa päivittäin esiintyviä ongelmia. Ristiriitojen ja vaaranpaikkojen avulla kuitenkin hahmotetaan niitä keinoja, joilla yhteiskunnalliset yritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan, ennakoimaan sekä välttämään tietynlaisia ristiriitoja. Täten tutkimuskysymyksenä toimiikin:

**``Millaisia ristiriitoja yhteiskunnallisten yritysten toimintaan liittyy ja millä keinoilla ristiriidat on pyritty ratkaisemaan?``**

### 3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan pyrkimyksenä on enemmänkin tietyn ilmiön kuvaaminen, toiminnan ymmärtäminen sekä ilmiön mielekäs tulkitseminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) tarkastelemalla pientäkin määrää tapauksia (Eskola & Suoranta 1998, 18). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin tietynlainen todellisen elämän kuvaaminen, jolloin lähtökohtaan sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tällöin laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää keskittyä mahdollisimman suureen kokonaisvaltaisuuteen tutkimuksen kohteen tutkimisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on yhteiskunnallisten yritysten ristiriitojen sekä niiden ratkaisemiseen tarvittavien keinojen kuvaaminen, ymmärtäminen sekä tulkitseminen, jolloin laadullinen tutkimusstrategia soveltuu ilmiön tutkimiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, sillä tämä tiedonkeruumenetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa kyseessä on vähän kartoitettu aihe, jolloin subjektin kokemukset korostuvat. Tällöin kompleksisiinkin aihealueisiin on mahdollista saada selkeyttä, kun haastattelutilanteessa on mahdollista syventää tietoja. (Hirsjärvi ym. 2015, 205.) Yhteiskunnallisten yritysten hybridiset ristiriidat ovat kompleksinen ja Suomessa vähäiselle huomiolle jäänyt ilmiö, jolloin haastattelu

soveltui tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelun muodoista käytettiin teemahaastattelua (Liite 1), sillä tällöin haastattelu oli mahdollista kohdentaa tiettyihin teemoihin, jolloin haastattelu eteni keskeisten teemojen varassa – ei tiukasti sidottujen kysymysten (Hirsjärvi & Hurme 2020, 47–48). Haastattelurunko rakennettiin teorian perusteella luotujen keskeisten teemojen varaan, mutta haastattelusta riippuen haastateltavilta ei kysytty välttämättä kaikkia teemaan liittyviä kysymyksiä. Osassa haastatteluista yksittäiset kysymykset ohjasivat keskustelua merkittävästikin, mutta osassa haastatteluista keskusteltiin enemmänkin teemojen varassa. Haastattelu onkin joustavuutensa vuoksi mielekäs tapa saada mahdollisimman paljon informaatiota, sillä se mahdollistaa esimerkiksi kysymysten selventämisen sekä vapaamman keskustelun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla neljää eri yhteiskunnallisten yritysten johtohenkilöä. Otannassa kiinnitettiin huomiota siihen, että yrityksillä on Yhteiskunnallinen Yritys –merkki. Tämä viestii siitä, että organisaatio on todella yhteiskunnallinen yritys ja toteuttaa toiminnassaan yhteiskunnallisen yrityksen arvopohjaa. Otannassa tutustuttiin myös mahdollisten kohdeorganisaatioiden toimintaan ja arvoihin, jolloin voitiin varmistua, että yhteiskunnallisen yrityksen visio todella toteutuu yritysten toiminnassa. Otannassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että yritykset ratkovat erilaisia yhteiskunnallisia ongelmia, ovat monenlaisilta toimialoilta ja suuruudeltaan eri kokoisia. Tutkimukseen valikoituikin lopulta neljä yritystä, jotta yhteiskunnallisten yritysten erilaiset ristiriidat sekä erilaiset keinot ristiriitoihin vastaamiseksi voitaisiin kartoittaa mahdollisimman laajasti tutkimuksen tarkoitus ja resurssit kuitenkin huomioon ottaen. Kaksi yrityksistä toimi konsultointialalla, mutta niiden työnkuva ja työntekijämäärä oli hyvin erilainen. Yksi yrityksistä puolestaan toimi tutkimuskentällä ja yksi terveydenhuollossa. Yhteiskunnalliset ongelmat sisälsivät sekä ympäristöongelmia että muita hyvin erilaisiakin yhteiskunnallisia ongelmia. Tarkemmin yritysten edistämistä yhteiskunnallisista ongelmista ei kuitenkaan voida kertoa, jotta anonymiteetti turvataan.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin maaliskuussa 2022. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä noin 144 minuuttia, jolloin lyhyin haastattelu kesti pyöristettynä 30 minuuttia ja pisin haastattelu kesti 41 minuuttia. Tällöin yksi haastattelu kesti keskimääräisesti 36 minuuttia. Kun haastattelut oli pidetty, aineisto litteroitiin sanasta sanaan, mutta litteroidusta aineistosta poistettiin aineiston ymmärrettävyyden vuoksi täytesanoja. Litteroitua aineistoa kertyi 11–13 sivua yhtä haastattelua kohden, jolloin yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 47 sivua. Aineiston keruu suoritettiin luottamuksellisesti ja litteroidusta aineistosta poistettiin anonyymiuden takaamiseksi henkilön yksilöintiin liittyvät tekijät. Litteroinnin jälkeen aineisto oli sellaisessa muodossa, että analyysi oli mahdollista aloittaa.

### 3.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoria liittyy metodologiaan, mutta teoria ei ohjaa analyysin toteuttamista tai lopputulosta muulla tavalla. Tälle eräänlaiseksi vastakkaiseksi ääripääksi muodostuu teorialähtöinen sisällönanalyysi, jolloin aineiston analyysia ohjaa valmis teoria, jolloin teoriaa ikään kuin testataan uudessa kontekstissa. Aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen sisällönanalyysin väliin asettuu puolestaan teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tällöin teorian rooli on toimia apuvälineenä, jolloin olemassa olevaa teoriaa ei testata, vaan sen avulla auotaan uusia ajatusuria. Sisällönanalyysissa hyödynnetään täten sekä aineistolähtöisyyttä että valmiita malleja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi olisi ollut mahdollinen lähestymistapa, sillä yhteiskunnalliset yritykset ovat verrattain tuore ja kompleksinen ilmiö Suomessa. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä teoreettisen viitekehyksen Smithin ja Lewisin (2011) ja Smithin ym. (2013) sekä Pachen ja Santosin (2013) teoriapohja on ohjannut analyysia vahvasti jo haastatteluteemojenkin osalta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata valmista teoriaa sellaisenaan, vaan nimenomaan pyrkiä yhdistämään aineistolähtöisyyttä ja teoriaa.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi eteneekin aineiston ehdoilla, mutta viimeistään abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. On kuitenkin tutkijan päätettävissä, missä kohtaa teoria otetaan prosessiin mukaan ohjaamaan päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutetaan kolmen vaiheen kautta, joita hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa. Aluksi aineisto pelkistettiin eli redusoiitiin, jolloin dataa tiivistettiin ja pilkottiin osiin tutkimustehtävä huomioiden. Tällöin alkuperäisilmauksista luotiin tiivistettyjä eli pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Tutkimuksen asetelma muodostui sellaiseksi, että pelkistäminen täytyi tehdä erikseen ristiriitojen ja keinojen osalta. Tässä tutkimuksessa pelkistetyt ilmaukset listattiinkin molemmissa tapauksissa jo haastatteluvaiheessa luotujen teemojen alle. Pelkistämisessä kuitenkin edettiin aineiston ehdoilla ja pelkistettyjä ilmauksia yhdisteltiin myös eri teemojen alle.

Pelkistäminen on pohjana aineiston ryhmittelylle eli klusteroinnille. Tällöin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja tämän perusteella yhdistellään luokkia alaluokiksi. Tämän seurauksena aineisto tiivistyy edelleen ja luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistelemällä niin kauan, että syntyy yläluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Tässä tutkimuksessa erityisesti keinoja ristiriitojen ratkaisemiseksi ryhmiteltiin yhdistämällä pelkistettyjä ilmauksia, jonka kautta luotiin alaluokkia. Alaluokkia yhdisteltiin puolestaan edelleen, jolloin aineisto saatiin entistä tiiviimpään

muotoon. Ryhmittely tehtiin aineiston ehdoilla, mutta taustalla pidettiin koko ajan tietyt teemat teoriasta. Ryhmittelyä seurasi myös käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tässä vaiheessa siis ristiriidat sekä keinot ryhmiteltiin jo teoriavaiheessa sekä haastattelussa luotujen teemojen alle. Koska kyseessä on teoriaohjaava sisällönanalyysi, luokat eivät kuitenkaan ole tiukat ja tuloksia tulkitaan nimenomaan aineiston ehdoilla. Tämän vuoksi teoriasta johdettuja luokkia muokattiin ja yhdistettiin.

### **3.4 Eettisyys ja luotettavuus**

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, jolloin tutkimuksessa on korostettu rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimusprosessin etenemistä on kuvattu avoimesti ja tutkimuksessa on viitattu muiden tutkijoiden ajatuksiin asianmukaisin lähdeviitein. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita luotettavuuden arviointiin, mutta on olemassa tiettyjä kriteereitä, jotka tulee ottaa huomioon. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kuitenkin aina kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163.)

Tässä tutkimuksessa perinteisten validiteetin ja reliabiliteetin sijaan on päädytty käyttämään tähän tutkimukseen paremmin soveltuvia luotettavuuden mittareita eli riippuvuutta, uskottavuutta, siirrettävyyttä ja vakiintuneisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Riippuvuus ilmenee hyvänä tieteellisenä käytäntönä, jonka prosessia on kuvattu tämän luvun alussa. Uskottavuutta tässä tutkimuksessa tukee erityisesti riittävä kuvaus haastateltavista yrityksistä sekä aineiston totuudenmukaisuudesta. Haastateltavien anonymiteettiin on kuitenkin myös kiinnitetty huomiota, jolloin haastateltavia henkilöitä ei pysty tunnistamaan tutkimusraportista. Tulokset ovat osittain siirrettävissä myös toisenlaiseen vastaavaan kontekstiin, sillä vastauksissa toistui tietyt teemat. Yhteiskunnalliset yritykset ovat kuitenkin moninainen joukko, jolloin toisenlaisessa vastaavassa kontekstissa vastauksiin saattaisi tulla myös uusia ulottuvuuksia. Kuten todettua, esimerkiksi institutionaalinen rakenne vaikuttaa yhteiskunnallisiin yrityksiin, jolloin tulokset eivät ole täysin siirrettävissä. Vakiintuneisuus puolestaan ilmenee siten, että lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen tuotoksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Tämä on otettu huomioon etenkin siten, että tiettyjä valintoja on perusteltu huolellisesti.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan analyysin kautta saatuja tuloksia. Tulokset on jaoteltu kolmeen alalukuun, jotka noudattavat osittain teoreettisessa viitekehyksessä tehtyä jaottelua. Tällöin alaluvuissa käsitellään yhdessä luvussa mission driftiä ja revenue driftiä, toisessa esiintymistä ja oppimista sekä kolmannessa organisoimista ja kuulumista. Toisin sanoen ensimmäisessä luvussa käsitellään ristiriitaa liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen aspektin ääripäiden välillä, toisessa luvussa tavoitteita sekä sidosryhmiä ja kolmannessa luvussa organisaatiokulttuuria ja -identiteettiä. Nämä kolme alalukua on jaettu edelleen alalukuihin, joissa käsitellään aina kyseiseen kategoriaan liittyviä keinoja ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Analyysissa ilmeni, että yhteiskunnalliset yritykset ovat ennakoineet niiden luonteesta johtuvat mahdolliset ristiriidat melko hyvin. Tämä olikin osittain odotettua, sillä toiminnan jatkuvuus luonnollisesti vaatii, että näitä ristiriitoja on pohdittu etukäteen. Täten ristiriidat ovat enemmänkin vaaranpaikkoja, jotka yritysten täytyy huomioida toiminnassaan. Tällöin erinäisten keinojen avulla ennaltaehkäistään, torjutaan sekä ratkaistaan näitä vaaranpaikkoja sekä ristiriitoja.

### 4.1 Mission drift ja revenue drift: Asemointi kahden ääripään välillä

Analyysissa ilmeni, että yhteiskunnalliset yritykset ovat joutuneet pohtimaan toiminnassaan mission driftiä ja revenue driftiä. Niiden on siis täytynyt pohtia mission driftin ongelmaa eli sitä, miten yritys ei ajaudu korostamaan liialti liiketoimintaa. Toisaalta ne ovat joutuneet pohtia revenue driftin ongelmaa eli sitä, miten yritys ei ajaudu liiaksi korostamaan yhteiskunnallista missiota liiketoiminnan varjolla. (Raišienė & Urmanavičienė 2017, 303; Ebrahim ym. 2014, 89.) Myös tässä kontekstissa esiin nousi yhteiskunnallisten yritysten monimuotoisuus, sillä vaihteli suuresti, kumpi asetelma oli yritykselle relevantti. Analyysissa ilmeni kuitenkin kolme selkeää keinoa, joilla yritykset ovat vältäneet ajautumista liiaksi toisen logiikan korostamiseen. Näistä kolmesta keinosta muodostuikin yläluokat sekä mission driftille että revenue driftille – näkökulma muodostui vain hieman toisenlaiseksi. Aineistosta nousi kolme yläluokkaa, jotka nimettiin hinnoitteluksi ja palkkatasoksi, taloudelliseksi kannattavuudeksi sekä viestinnäksi. Nämä keinot ovat luettavissa mission driftin ja revenue driftin pääluokan alle.

### 4.1.1 Hinnoittelun ja palkkatason sekä taloudellisen kannattavuuden rooli

Hinnoittelu nousi hieman erilaisista näkökulmista esille sekä mission driftin että revenue driftin välttämiseksi. Aineistosta nousi esiin, että mission driftiä eli liiallista liiketoiminnan logiikan korostamista voi ehkäistä hinnoittelun kautta erityisesti asiakkaan tulotason huomioimisella sekä tämän kautta hinnoittelun matalammalla tasolla. Tällöin hinta määritellään sille tasolle, että myös matalamman pääoman omaavat organisaatiot voivat ostaa tiettyjä tavaroita tai palveluja. Analyysissa nousikin esiin tämän kautta myös tietynlainen hinnoittelun pysyvyys, jolloin yhteiskunnalliset yritykset eivät usein nosta hintojaan. Tällöin hinnoittelu ei ole välttämättä samalla tasolla kuin markkinoilla yleisesti ja asiakkaille tuotetaan esimerkiksi jopa ilmaista materiaalia. Palkkatasossa tämä puolestaan analyysin perusteella ilmeni siten, että palkka ei ole välttämättä yhtä korkealla tasolla kuin muilla saman alan työntekijöillä yleisesti.

*``Totta kai me ollaan mietitty sitä, miten meidän hinnoittelu pysyy sellaisena, että me voidaan myöskin auttaa järjestöjä. Me tuotetaan esimerkiksi ilmaista materiaalia, jonka me tiedetään auttaneen monia sellaisia tahoja eteenpäin, jotka ei välttämättä pystyisi ostamaan meidän palveluita.``*

Revenue driftissä eli yhteiskunnallisen logiikan ylikorostumisessa hinnoittelun rooli liittyi enemmänkin sopivan tasoiseen hinnoitteluun kannattavuuden kannalta ja myös erityisesti palkan roolin korostumiseen. Tämä pitää sisällään sen, että tarpeeksi korkeaa palkkaa täytyy pystyä maksamaan sekä itselleen että työntekijöille. Palkan täytyy myös olla sen verran motivoivalla tasolla, että työntekijät jäävät yritykseen, jolloin turvataan toiminnan jatkuvuus. Aineistosta nousi esiin, että työn sisältö toimii merkittävänä motivaation lähteenä, mutta palkan rooli ei ole mitäänsanomaton.

*``On todella prioriteetti, että hän saa riittävän hyvää palkkaa, että hän ei lähde katselemaan muita työpaikkoja. Hän on siirtynyt parempipalkkaisista hommista meille työn sisällön, motivaation ja arvojen vuoksi. Mutta eihän nekään sitten ihan riitä, jos henkilöllä on vaikeuksia tulla toimeen ja saada laskuja maksettua.``*

Taloudellisen kannattavuuden korostaminen nousi esiin sekä mission driftissä että revenue driftissä, mutta erityisesti se painottui juuri yhteiskunnallisen aspektin liiallisen korostamisen estäjänä. Analyysissa kävi ilmi, että taloudellisen kannattavuuden täytyy olla ikään kuin oikealla tasolla. Yhteiskunnallisten yritysten ei ole tarkoitus maksimoida tulojaan, vaan toimia nimenomaan taloudellisesti kannattavasti. Tällöin keskeiseksi aineistosta nousi esimerkiksi taloudellisen kannattavuuden rooli jatkuvuuden ja toiminnan kehittämisen takaajana. Aineistosta nousikin esiin ajatukset siitä, että yhteiskunnallisten yritysten täytyy toimia kannattavasti, jotta toiminta on

ylipäättään mahdollista. Aineistosta ilmeni myös, että erityisesti yrityksen kokema taloudellinen ahdinko on herättänyt siihen, että toiminnan kannattavuuteen on pitänyt kiinnittää erityishuomiota. Aineistosta nousi esiin myös se, että taloudellista kannattavuutta on korostettu osassa yrityksistä myös esimerkiksi erilaisten tulostavoitteiden asettamisella.

*``Meidän pitää tuottaa sen verran liikevoittoa, että me pystytään järkevästi kehittämään toimintaa ja panostamaan uusiin asioihin.``*

#### **4.1.2 Viestinnän rooli**

Sekä mission driftin että revenue driftin ehkäisemisessä viestintä nousi aineistosta suureen rooliin. Tällä viitataan tässä tapauksessa viestintään kokonaisuudessaan, jolloin keskeiseksi nousevat sekä sisäinen että ulkoinen viestintä. Aineistossa esiin nousi sisäisen viestinnän suuri rooli erityisesti yhteiskunnallisen aspektin luoman arvomaailman välittämisessä henkilöstölle. Tällöin sisäisessä viestinnässä keskeiseksi nousi, että työntekijöille korostetaan erityisesti yhteiskunnallista missiota. Tämän lisäksi on kuitenkin tärkeää tuoda esiin myös taloudellisen kannattavuuden merkitystä ja tärkeyttä. Tällöin henkilöstölle ikään kuin välitetään sisäisen viestinnän avulla koko toiminnan luonteen kirjo. Arvomaailman korostaminen nousi esiin keskeisesti myös ulkoisessa viestinnässä, jolloin viestinnässä korostetaan erityisesti yrityksen arvomaailmaa. Tässäkin tapauksessa on kuitenkin tärkeää välittää ulkoisille sidosryhmille toiminnan arvomaailma kokonaisuudessaan, jolloin oleellista on huomioida myös taloudellinen aspekti.

*``Ei pelkkä arvomaailma aina riitä, että se on tällaista arvojen ja tarpeiden yhteensovittamista, mutta siihen pyritään sitten juuri tuolla hyvällä sisäisellä viestinnällä.``*

Aineistosta nousi esiin sisäisen ja ulkoisen viestinnän tarpeen sekä arvomaailman korostamisen lisäksi myös muita oleellisia piirteitä viestinnässä. Yhteiskunnalliset yritykset korostavatkin sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä erityisesti tietynlaista läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Tämä heijastuu organisaatioon esimerkiksi siten, että sidosryhmien kanssa keskustellaan läpinäkyvästi ja avoimesti. Tämä on havaittavissa myös siten, että vaikeitakaan aihealueita ei vältellä, vaan esimerkiksi myös taloudellisesta aspektista keskustellaan avoimesti.

*``Pyritään sitten keskustelemaan avoimesti rahanjaosta, työnjaosta, vastuista ja kaikista semmoisista hankalimmista aiheista.``*

*``Vältämme sen juuri sillä, että puhumme myös rahasta läpinäkyvästi.``*

## 4.2 Esiintymisristiriidat: Yhteistyö tietynlaisten toimijoiden kanssa ja sidosryhmien tietoisuus

Esiintymisristiriidoilla viitataan esimerkiksi organisaation ristiriitaisiin tavoitteisiin ja moninaisten sidosryhmien vaatimuksiin vastaamiseen (Smith & Lewis 2011; Smith ym. 2013, 409). Analyysissä ilmeni, että yhteiskunnalliset yritykset ovat saaneet yhdistettyä taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet järkevästi, jolloin suuria ristiriitaisuuksia ei ilmene niiden toiminnassa. Sama koskee myös sidosryhmiä. Logiikat enemmänkin täydentävät toisiaan kuin aiheuttavat hankausta. Täten analyysissä ilmenneet ristiriidat ovatkin pääasiassa vaaranpaikkoja, jotka yhteiskunnallisten yritysten on täytynyt huomioida toiminnassaan. Näitä vaaranpaikkoja on kuitenkin tärkeää huomioida, jotta yritys ei ajaudu toisen logiikan liialliseen korostamiseen. Yläluokiksi analyysin perusteella muodostuikin ristiriita kannattavuuden ja tietynlaisten toimijoiden kanssa toimimisen välille sekä ristiriita sidosryhmien tietoisuudessa. Nämä ristiriidat lukeutuivat esiintymisristiriitojen pääluokan alle.

Aineistosta nousi esiin, että yhteiskunnallisten yritysten täytyy miettiä ja ennakoida toiminnassaan ristiriitaa kannattavuuden ja tietynlaisten toimijoiden kanssa toimimisen välillä. Muodostetut alaluokat paljastivatkin, että yhteiskunnalliset yritykset joutuvat pohtimaan erityisesti asiakassegmenttiä. Tällöin korostuu se, että tietynlaiset valinnat veisivät taloudellisesti kannattavampaan suuntaan, mutta tällöin vaaraksi muodostuisi ristiriita yrityksen mission ja asiakkaan intention välille. Aineistosta nousikin vahvasti esiin se, että yhteiskunnalliset yritykset joutuvat pohtimaan erityisesti asiakassegmenttiään, jolloin yhteiskunnallisilla yrityksillä vaakakupissa painaa enemmän toimijoiden laatu kuin kannattavuus. Toisin sanoen tietynlaiset asiakassuhteet toisivat yritykselle enemmän tuloja, mutta yritykset eivät tartu näihin asiakassuhteisiin, sillä ne eivät sovi yrityksen arvomaailmaan. Tällöin yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien valinnassa laatu ja arvomaailma menee tulojen maksimoinnin edelle.

*``Vaikka sehän olisi taloudellisesti varmasti paljon kannattavampaa kuin toimia yleishyödyllisten toimijoiden kanssa, niin sitten kysymys siitä, että minkälaisen toimijoiden kanssa me halutaan tehdä töitä.``*

Toiseksi yläluokaksi muodostui sidosryhmien tietoisuus yhteiskunnallisista yrityksistä. Aineistossa nousi useaan otteeseen esille, etteivät varsinkaan asiakkaat ole aina täysin tietoisia yhteiskunnallisen yrityksen statuksesta ja organisaation toteuttamasta arvomaailmasta. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että monet asiakkaat eivät ole ainakaan vielä valmiita maksamaan yhteiskunnallisen yrityksen tuottamista palveluista enemmän. Toisin sanoen hinnalla on paikoitellen edelleen enemmän



merkitystä kuin arvomaailmalla. Tämä ilmenee myös erityisesti muiden sidosryhmien kohdalla hämmennyksenä siitä, mitä yhteiskunnallisen yrityksen status todella tarkoittaa. Tällöin sidosryhmille ei ole aina selkeää, mikä yhteiskunnallisten yritysten pyrkimys on, millaista arvomaailmaa ne toteuttavat sekä millaiset rajat niiden toiminnalla on.

*``Jos mennään semmoiseen kysymyksenasettelun, että onko se asiakas tällä hetkellä valmis maksamaan enemmän yhteiskunnallisen yrityksen tuottamista palveluista kuin jonkin puhtaasti kaupallisen yrityksen palveluista, niin siinä on tosiaan vielä tekemistä asiakaskunnassa.``*

#### **4.2.1 Oppimisen ristiriita: Lyhyen aikavälin tavoitteet tukemassa pitkää aikaväliä**

Aineiston analyysissä havaittiin, että oppimisen ristiriita eli useiden aikahorisonttien rinnakkaiselo (Smith & Lewis 2011; Smith ym. 2013, 41) voidaan sisällyttää esiintymisristiriitojen alle. Aineistosta nousi esiin erityisesti se, että yhteiskunnalliset yritykset ovat rakentaneet toimivan kokonaisuuden organisaation tavoitteista. Tällöin lyhyen aikavälin tavoitteet enemmänkin tukevat pitkää aikaväliä kuin aiheuttavat ristiriitoja. Pitkän aikavälin tavoitteeksi mainittiin esimerkiksi kasvu, jolloin lyhyen aikavälin tavoite oli hoitaa nykyiset asiakkaat niin hyvin, että kasvu on mahdollista. Pitkän aikavälin tavoitteeksi mainittiin myös esimerkiksi vision mukainen toiminta kymmenien vuosienkin päästä, jolloin lyhyen aikavälin tavoitteeksi muodostui toiminnan jatkuva kehittäminen visiota kohti. Ainoat ristiriidat muodostuivat työpanoksen rajallisuuden ja vaikuttavuuden välille. Tällöin siispä on havaittu, että tietynlaiset toiminnot tukisivat pitkän aikavälin tavoitetta, mutta työpanoksen rajallisuudesta johtuen tämä ei aina ole lyhyellä aikavälillä mahdollista. Tämä ristiriita ei kuitenkaan noussut aineistosta laajemmin esiin, jolloin sitä ei ole mielekästä tarkastella kattavammin.

*``Pitkän aikavälin tähtäin on, että me voitaisiin toimia täällä ja meillä olisi se vision mukainen toiminta ja asema myös siellä parinkymmenen vuoden päästä. Ja jos ajatellaan lyhyen aikavälin toimintaa, niin se on sellaista jatkuvaa kehittämistä kohti sitä vision täyttämistä.``*

Aineiston analyysissä ilmeni, että oppimisen ristiriita on luettavissa esiintymisristiriitojen alle. Tällöin korostuu se, että yhteiskunnallisten yritysten täytyy pohtia tietynlaisia vaaranpaikkoja pitkän ja lyhyen aikavälin välillä eli toisin sanoen kannattavuuden ja vaikuttavuuden ristiriitaa. Aineistosta nousi esiin, että yhteiskunnalliset yritykset ovat rakentaneet toimivan kokonaisuuden, jolloin lyhyt aikaväli tukee pitkää aikaväliä. Tähän asetelmaan onkin vaikuttanut merkittävästi samat keinot kuin

esiintymisristiriitojen torjumiseen eli strateginen ajattelu ja vaikuttavuuden korostaminen. Näillä samoilla keinoilla siispä torjutaan ja ennaltaehkäistään ristiriitoja tavoitteissa, pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteissa sekä sidosryhmissä.

#### **4.2.2 Strategisen ajattelu rooli**

Keinona esiintymisristiriitojen ja oppimisen ristiriitojen torjumiseen aineistosta nousi esiin yhtenä yläluokkana strateginen ajattelu. Strateginen ajattelu onkin analyysin perusteella merkittävä keino tavoitteiden ja sidosryhmien ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Strateginen ajattelu jakautui erilaisiin alaryhmiin, mutta yhden keskeisistä alaryhmistä muodosti strategian muodostaminen. Strategian muodostamisella ikään kuin pyritään ennakoimaan mahdollisia ristiriitoja sekä pyritään yhdistämään nykytilaa ja tulevaisuutta. Analyysissa esiin nousivat strategian sekä myös mahdollisen brändistrategian rakentaminen. Myös työyhteisön osallistaminen strategian rakentamiseen nousi esiin.

*``Nämä on sellaisia asioita, joita ollaan pyritty ottamaan tuolla meidän yhtiön strategiassa huomioon.``*

*``Yhtiöittämisvaiheessa työstettiin brändistrategia.``*

Yhteiskunnallisten yritysten välillä kuitenkin vaihteli suuresti se, minkä tasoista strategiaa oltiin rakennettu. Oleellista kuitenkin on, että tietynlainen strateginen ajattelu ohjaa kaikkien yritysten toimintaa. Tämä voi olla joko konkreettisten strategiadokumenttien työstämistä tai tietynlaista ennakkointia ja visiointia arkisemmalla tasolla. Tällöin yhteiskunnallisten yritysten arkipäivässä esiintyvät valinnat, kieltäytymiset tietynlaisista suunnista sekä yleinen valppaus esimerkiksi asiakkaan intentiosta pohjautuvat strategiseen ajatteluun. Tällöin strateginen ajattelu muodostuu tasostaan ja virallisuuden asteestaan riippumatta merkittäväksi välineeksi sen suhteen, mihin suuntaan yhteiskunnallisessa yrityksessä ollaan menossa.

*``Me ollaan etukäteen koitettu mieltä, missä niitä ristiriitoja voisi olla ja sitten vain todettu, että ei vaan tehdä tällaista toimintaa.``*

#### **4.2.3 Vaikuttavuuden korostamisen rooli**

Vaikuttavuuden korostaminen muodostui toiseksi yläluokaksi keinona esiintymisristiriitojen ja oppimisen ristiriitojen torjunnassa. Vaikuttavuuden korostamisella voidaankin siispä ratkaista ja

ennaltaehkäistä ristiriitoja organisaation tavoitteissa ja sidosryhmissä. Analyysissa ilmeni moneen otteeseen, että yhteiskunnalliset yritykset korostavat vaikutusten maksimointia perinteisen voiton maksimoinnin sijaan. Vaikuttavuuden korostaminen mahdollistaa myös lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhteensovittamisen, sillä tällöin tavoitellaan nimenomaan myös aikaa kestäviä ratkaisuja. Vaikuttavuuden alle analyysissa muodostuikin monia alaluokkia, jotka liittyivät esimerkiksi tietynlaisten sidosryhmien kanssa toimimiseen. Tällöin yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät ensisijaisesti vaikuttamaan tiettyihin yhteiskunnallisiin ongelmiin, mutta eivät kuitenkaan unohda liiketoiminnallista aspektia. Vaikuttavuuden korostamisessa esiin nousi myös piirre, että yhteiskunnalliset yritykset toimivat hyvin joustavasti ja anteliaasti sidosryhmiä kohtaan, vaikka se merkitsisi osittain taloudellista menetystä itselle.

*``Meidän pitää pystyä näyttämään, että meidän toiminta on vaikuttavaa.``*

*``Taloudellisen tavoitteen lopputulema on se, että enemmän ihmisiä voi tehdä tätä työtä, jolloin sillä on isompi vaikuttavuus.``*

Tietynlainen edelläkävijyys nousi aineistosta myös vahvasti vaikuttavuuden korostamiseen liittyvänä tekijänä. Yhteiskunnallisissa yrityksissä pyritään vaikuttavuuden korostamiseen uudellisilla ratkaisuilla. Tällöin yrityksissä korostuu esimerkiksi tietynlainen kokeilukulttuuri, modernin toiminnan tavoittelu, kunnianhimoisten asiakkaiden hankkiminen sekä tietynlainen pyrkimys laajentaa ihmisten käsityskykyä tietyistä aiheista. Tällöin edelläkävijyyteen ja vaikuttavuuteen liittyy myös vahvasti se, että yritysten toiminnalla on oltava aidosti vaikutusta yhteiskuntaan. Mikäli yritykset tavoittelisivat ainoastaan suuria voittoja, ne luultavasti harjoittaisivat perinteistä liiketoimintaa. Sen sijaan ne kuitenkin ovat päätyneet hyödyntämään uudellisempaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen yrityksen statuksen alla.

*``Päästään tekemään sellaisia vähän niinku edelläkävijän hommia. Eli löydetään sellaisia kunnianhimoisia asiakkaita, jotka on sitten meidän kanssa valmiita kokeilemaan vähän uudempia isompia juttuja.``*

### **4.3 Organisoimisen ja kuulumisen ristiriidat: Yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja -identiteetin rakentaminen**

Aineistosta nousi esiin, että organisoiminen ja kuuluminen miellettiin melko lailla samaan kategoriaan. Toisin sanoen siis organisaatiokulttuuri ja -identiteetti (Smith & Lewis 2011; Smith ym. 2013, 411–412) luokiteltiin samaan kategoriaan. Oleellista oli myös se, että näissä kategorioissa

ei tunnistettu merkittäviä ristiriitoja tai vaaranpaikkoja. Aineistosta nousi esiin ainoastaan kaksi ristiriitaa, joista toinen liittyi työntekijöiden hämmennykseen alkuvaiheessa ja toinen työsuhteiden keston epävarmuuteen yhteiskunnallisen mission painottuessa. Näihin ristiriitoihin oltiin kuitenkin löydetty yrityksissä ratkaisut keinoilla, jotka esitellään alaluvuissa 4.3.1 ja 4.3.2. Tämän asetelman vuoksi tuloksissa esitellään aluksi lyhyesti yhteiskunnallisten yritysten kulttuurin ja identiteetin piirteitä sekä tämän jälkeen esitellään keinoja, joilla kyseinen asetelma on rakennettu.

Kuten sanottu, tässä yhteydessä käsitellään organisaatiokulttuurin ja -identiteetin tyypillisiä piirteitä yhteiskunnallisissa yrityksissä – ei ristiriitoja, niin kuin aiemmissa tapauksissa. Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti muodostivatkin piirteissään kaksi yläluokkaa: yhteiskunnallisen tavoitteen etusijan sekä joustavuuden. Analyysissa nousi moneen otteeseen esiin, että sekä kulttuurissa että identiteetissä näkyy hyvin vahvasti yhteiskunnallisen tavoitteen etusija. Tällöin kulttuurissa ja identiteetissä korostuvat arvot, jotka liittyvät esimerkiksi vaikuttavuuteen, toiminnan näkemiseen arvokkaana sekä tähän arvokkaaseen toimintaan sitoutumiseen. Aineistosta nousikin täten monin paikoin esiin, että työn sisältö toimii merkittävänä motivaation lähteenä työyhteisössä. Tällöin taloudellinen logiikka toimii organisaatiokulttuurissa ja -identiteetissä yhteiskunnallisen logiikan tukijana, mutta yhteiskunnallisella tavoitteella on päärooli. Tietyntyylinen joustavuus nousi myös merkittäväksi piirteeksi aineistossa. Yhteiskunnallisissa yrityksissä korostuu aineiston perusteella monenlaiset vapausasteet työssä ja vaikuttaminen omaan työnkuvaan. Tällä on vaikutusta sekä organisaatiokulttuuriin että -identiteettiin.

*``Se on niin selvää, missä järjestyksessä nämä kaksi logiikkaa on. Yhteiskunnallinen tavoite on meillä se ykkönen, mutta tämän toisen paikka ei ole mitään sanomaton, koska se nimenomaan tukee tätä toista.``*

*``Meillä on tosi paljon vapausasteita, että se kuvastaa myös tätä kulttuuria.``*

### **4.3.1 Sisäisen viestinnän rooli**

Analyysissa ilmeni kaksi yläluokkaa keinoina yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja -identiteetin ylläpitäjänä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Näistä toinen nimettiin sisäiseksi viestinnäksi. Aineistosta nousi selkeästi esille, että yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin vaaditaan laadukasta sisäistä viestintää koko työsuhteen elinkaaren ajan. Etenkin työsuhteen alussa on tärkeää keskustella siitä, kokeeko työntekijä yhteiskunnallisen yrityksen mission tärkeäksi. Mikäli tässä tulee ristiriitoja, ei kyseinen työntekijä ole välttämättä soveltuva tehtävään. Sisäinen viestintä koettiin tärkeäksi keinoksi myös esimerkiksi yhtiötetyn organisaation alkuvaiheessa, jolloin työntekijät saattoivat olla osittain hämmentyneitä, mikä heijastui myös osaltaan organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin.

*``Silloin tietenkin käytiin se keskustelu, että näkeekö hän myös tärkeänä tämän yhteiskunnallisen yrityksen statuksen. Että jos hän ei olisi ollut siihen valmis, niin sitten ei varmaan olisi toista omistajaa.``*

Sisäinen viestintä kuitenkin korostuu koko työsuhteen elinkaaren ajan tietynlaisena organisaatiokulttuurin ja -identiteetin säilyttäjänä ja ylläpitäjänä, kun pohditaan niinkin isoja kysymyksiä kuin ``Keitä me olemme?`` ja ``Mikä on meidän tapamme toimia?``. Erityisesti sisäisen viestinnän roolin tarve kasvaa kuitenkin muutostilanteissa, kun organisaatiokulttuuri ja -identiteetti ovat tällöin tietynlaisen muutospaineen alaisena. Sisäisellä viestinnällä löydetään oikea ja yhteinen linja, jonka avulla on mahdollista välttää esimerkiksi alakulttuureja ja hybridi-identiteettejä.

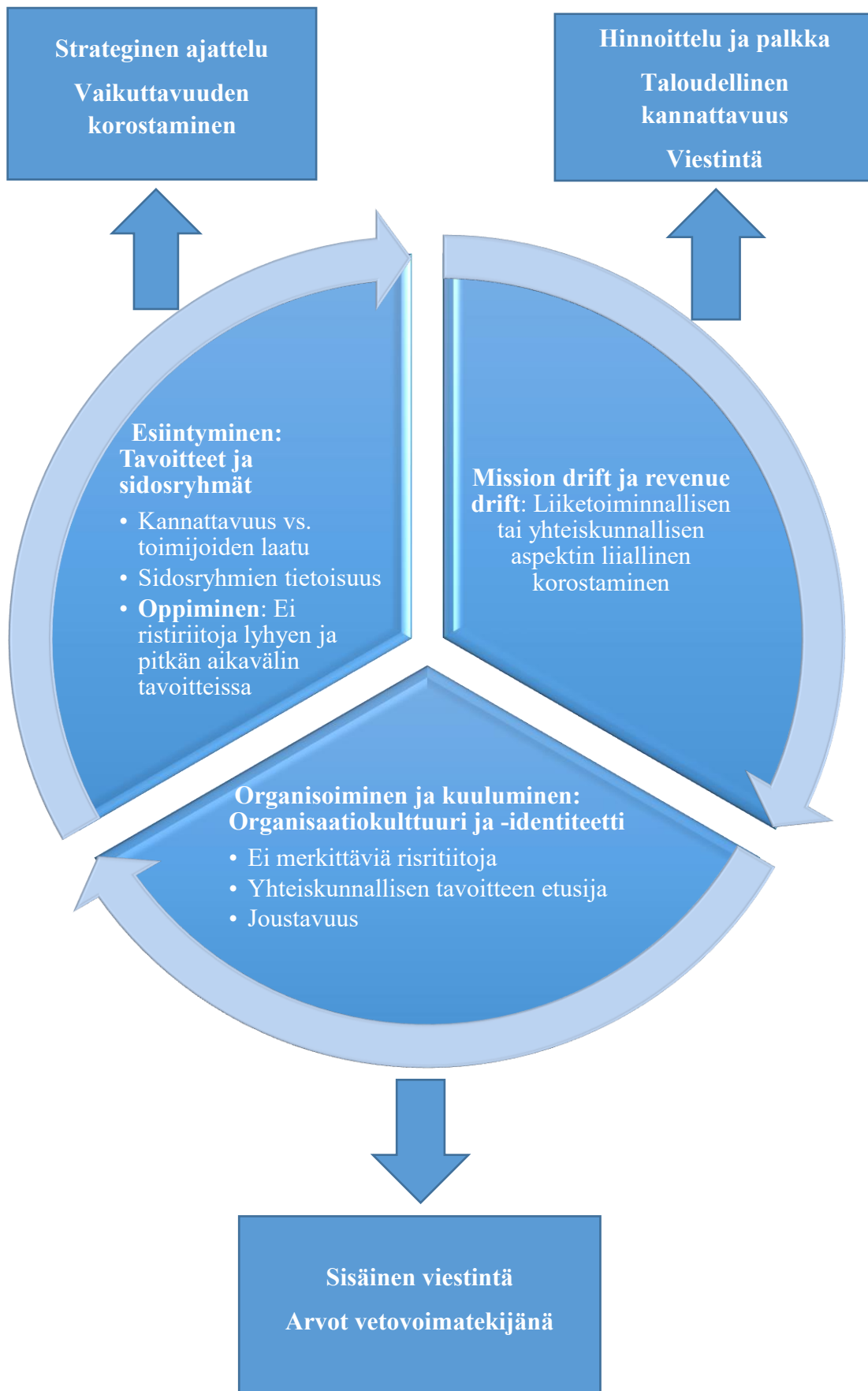
### **4.3.2 Arvojen rooli vetovoimatekijänä**

Toiseksi yläluokaksi eheän organisaatiokulttuurin ja -identiteetin ylläpitäjänä muodostui arvot vetovoimatekijänä. Tämän alle lukeutui monenlaisia alaluokkia, mutta merkittäväksi teemaksi analyysissa kuitenkin muodostui työnhakijoiden tietynlaisuus tietoisuus ja ennakko-oletukset yhteiskunnallisten yritysten arvomaailmasta. Työnhakijat hakevat yhteiskunnalliseen yritykseen työntekijöiksi suurilta osin nimenomaan organisaation vision, mission ja arvojen vuoksi. Tämän myötä samanhenkiset ihmiset hakeutuvat yhteiskunnalliseen yritykseen työntekijöiksi, jolloin työyhteisö muodostuu tietynlaiseksi.

*``Voisi olla vähän vaikea olla tässä tiimissä, jos olisi tosi paljon orientoitunut siihen taloudelliseen.``*

Tietynlaiseen arvomaailmaan orientoituneet ihmiset myöskin ovat tyytyväisiä työhönsä saadessaan toteuttaa arvojenmukaista toimintaa, jolloin he usein myös sitoutuvat organisaatioon. Kuten sanottu, sisäisellä viestinnällä luodaan eheää organisaatiokulttuuria ja -identiteettiä ikään kuin organisaation sisällä. Arvot vetovoimatekijänä puolestaan heijastuvat organisaation ulkopuolisiin tahoihin siten, että ne ikään kuin vetävät mahdollisia työnhakijoita ulkoapäin organisaation sisälle. Arvot heijastuvat vahvasti niin identiteetissä kuin myös kulttuurissa, jolloin näillä kahdella osa-alueella on vastavuoroinen suhde.

*``Mä luulen, että se arvopohja toimii sellaisena magneettina, että sen tyyppiset ihmiset ehkä hakeutuu tänne. Sen tyyppisesti orioituneiden ihmisten kanssa yhteistyö sitten myös jatkuu ja siitä sitten muodostuu se kasvava ydintiimi.``*



Kuvio 3. Yhteenveto tutkimustuloksista

## **5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN**

Tämä tutkimus on tehty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen, jolloin teorian ja aineiston painotus on vaihdellut prosessin eri vaiheissa. Tuloksissa (ks. luku 4) on hyödynnetty teoriaa siten, että luokittelu on noudattanut osittain Smithin ja Lewisin (2011) ja Smithin ym. (2013) jaottelua. Myös Raišienėn ja Urmanavičienėn (2017) sekä Ebrahim ym. (2014) määrittelemät mission driftin ja revenue driftin käsitteet ovat olleet merkittävässä roolissa. Aineisto on kuitenkin ohjannut tätä luokittelua siten, että tiettyjä luokkia on yhdistelty aineistosta ilmenneiden seikkojen mukaan. Keinot ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisemiseen ovat myös nousseet puhtaasti aineistosta, mutta ne on yhdistetty teoriasta nousseiden osittain muokattujen kategorioiden alle. Smithin ja Lewisin (2011) ja Smithin ym. (2013) luokat on haluttu pitää mukana, jotta erilaiset ristiriidat sekä keinot hahmottuvat mahdollisimman kattavasti. Seuraavaksi tutkimuksessa pohditaan syvällisemmin teorian yhteyttä tutkimustuloksiin käsittelemällä ensiksi pääasiassa ristiriitoja ja tämän jälkeen yhdistämällä keinot Pachin ja Santosin (2013) teoriaan.

### **5.1. Eri kategorioiden tarkasteleminen vuorovaikutteisissa suhteissa**

Erityisesti mission driftin ja revenue driftin torjumisessa korostuu käsitys yhteiskunnallisten yritysten moninaisuudesta (esim. Peattie & Morley 2008, 95). Tällöin osassa yhteiskunnallisista yrityksistä on vahvemmin vaarana liiketoiminnan liiallinen korostaminen (Raišienė & Urmanavičienė 2017, 303) kun taas osassa yhteiskunnallisista yrityksistä vaarana on enemmänkin liiketoiminnan laiminlyönti yhteiskunnallisen tavoitteen ylikorostuessa (Ebrahim ym. 2014, 89). Tällöin voidaan ajatella, että kyseinen asetelma heijastuu myös väistämättä esiintymisristiriitoihin, joilla viitataan organisaation ristiriitaisiin tavoitteisiin tai sidosryhmien epäohjonmukaisiin vaatimuksiin vastaamiseen (Smith & Lewis 2011; Smith ym. 2013, 409). Mikäli yhteiskunnallinen yritys on esimerkiksi vahvemmin identifioitunut yhteiskunnalliseen tavoitteeseen, tulee sen kiinnittää esiintymisristiriitojen torjumisessa erityishuomiota liiketoiminnallisen aspektin korostamiseen, jotta se ei jää yhteiskunnallisen tavoitteen varjoon. Tulokset osoittavatkin, että yhteiskunnalliset yritykset joutuvat pohtimaan toiminnassaan esimerkiksi ristiriitaa kannattavuuden ja tietynlaisten toimijoiden kanssa toimimisen välillä sekä sidosryhmien tietoisuutta. Nämä luokat ilmentävätkin Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013) esiintymisristiriitojen kategorialla sekä sopivat sen kanssa yhteen.

Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että yhteiskunnallisissa yrityksissä ei tunnistettu merkittävällä tasolla oppimisen ristiriitoja, joilla viitataan Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013, 413) mukaan yhteiskunnallisille yrityksille ominaiseen ristiriitaan lyhyen ja pitkän aikavälin välillä. Heidän mukaansa organisaatio saattaa tällöin pyrkiä liiketoiminnalle ominaisesti kasvuun, jolloin kasvu saattaa uhata yhteiskunnallista tarkoitusta. Tuloksissa tuli kuitenkin vahvasti ilmi, että yhteiskunnallisten yritysten lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ovat yhteneväisiä, jolloin ristiriitoja ei ilmene niiden välillä. Tuloksista ilmeni myös, että yhteiskunnalliset yritykset kokevat organisaatiokulttuurinsa ja -identiteettinsä eheäksi. Smith ja Lewis (2011) ja Smith ym. 2013 (411–412) ovat määritelleet ristiriidat kulttuurissa organisoimisen ristiriitojen alle sekä identiteetin ristiriidat kuulumisen kategorian alle. Tällöin yhteiskunnallisessa yrityksessä joudutaan pohtimaan ja tasapainoilemaan sen välillä, onko organisaatio enemmän linjassa voittomotiiviin vai yhteiskunnalliseen tehtävään (Tracey & Phillips 2017). Tutkimuksen tuloksissa ilmenikin, että yhteiskunnallinen missio mielletään etenkin organisaation identiteetissä ja kulttuurissa hyvin keskeiseksi. Tällöin kuitenkin nimenomaan liiketoiminnallinen aspekti ikään kuin mahdollistaa yhteiskunnallisen mission korostamisen toiminnan jatkuvuuden turvaamisella. Tämän perusteella voidaankin päätellä, että merkittäviä ristiriitoja ei synny liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen logiikan ollessa selkeässä järjestyksessä. Tällä voidaan ajatella olevan vaikutusta myös pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden vähäisiin ristiriitoihin – kun liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen aspektin välillä on selkeä järjestys, ei tavoitteiden aikahorisonteissa ilmene merkittäviä ristiriitoja.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013) jaottelua esiintymisen, kuulumisen, organisoimisen sekä oppimisen kategorioihin, jotta on mahdollista hahmottaa mahdollisimman laajasti erilaisia ristiriitoja sekä keinoja ristiriitojen ehkäisemiseen sekä torjumiseen. Tulokset kuitenkin ilmentävät, että näitä kategorioita on syytä tarkastella myös vuorovaikutteisissa suhteissa sekä kokonaisuutena. Hatch ja Schultz (2004) korostavatkin, että organisaatiokulttuurilla sekä -identiteetillä on vastavuoroinen suhde, jolloin organisaatioidentiteetti ilmaisee organisaatiokulttuuria sekä vastavuoroisesti organisaatioidentiteetti reflektoituu organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen tuloksissa tämä on nähtävissä siten, että organisaation kulttuuri ja identiteetti miellettiin samaan luokkaan tuloksien korostaessa yhteiskunnallisen tavoitteen etusijaa ja joustavuutta. Tällöin siis yhteiskunnallisen yrityksen identiteetin voidaan ajatella muovaavan kulttuuria, mutta osaltaan kulttuurin vaikuttavan identiteettiin. Tällöin onkin oleellista, että näitä kahta kategoriaa tarkastellaan myös yhdessä.

King ym. (2010, 298) korostavat, että myös organisaation tavoitteilla ja identiteetillä on läheinen suhde, jolloin nämä molemmat osa-alueet heijastuvat päätöksenteon taustalla. Kurland ja Scneper



(2021, 22–23) kuvaavat tämän mahdollistavan sen, että hybridimalli saattaa myös yksinkertaistaa yrityksen identiteettiä, jos tällöin luodaan toimiva kokonaisuus. Voidaankin todeta, että yhteiskunnalliset yritykset ovat luoneet toimivan kokonaisuuden, joka heijastuu identiteetin osalta organisaatiokulttuuriin eikä täten aiheuta ristiriitoja. Näin ollen voidaan myös ajatella, että koska identiteetillä ja tavoitteilla on vastavuoroinen suhde, niin esiintymisristiriitojen (Smith & Lewis 2011; Smith ym. 2013, 409) eli tavoitteiden ja sidosryhmien ristiriitojen onnistunut ehkäiseminen heijastuu identiteettiin. Tällöin ristiriitaisten tavoitteiden torjuminen ja ehkäiseminen vaikuttavat osaltaan organisaatioidentiteetin ja -kulttuurin ristiriitojen vähäisyyteen. Jos puolestaan esimerkiksi tavoitteissa olisi suuria ristiriitoja, ne heijastuisivat todennäköisesti myös organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin. Onkin oleellista ymmärtää, että yhteiskunnallisissa yrityksissä on erilaisia vaaranpaikkoja, jolloin kategoriat ovat hyödyllisiä. Erilaiset ristiriidat kuitenkin vaikuttavat ja heijastuvat toisiinsa näiden kategorioiden yli, jolloin on tärkeää tarkastella ristiriitojen suhdetta kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

## **5.2 Yhdistäminen keinona ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisemiseen**

Tuloksissa ilmeni monenlaisia keinoja yhteiskunnallisten yritysten ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisyyn. Yläluokiksi keinoissa muodostuivatkin hinnoittelu ja palkka, taloudellinen kannattavuus, viestintä, strateginen ajattelu, vaikuttavuuden korostaminen, sisäinen viestintä sekä arvot vetovoimatekijänä. Nämä keinot ryhmiteltiin noudatellen osaksi Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013) jaottelua. Keinot ryhmiteltiin eri kategorioiden alle, sillä täten saatiin selville mahdollisimman kattava keinovalikoima ja aspekti siitä, että keinot vaihtelevat osittain eri kategorioissa. Keinoissa kuitenkin ilmenee myös se, että ne ovat melko lähellä toisiaan. Alaluvussa 5.1 todettiin, että esimerkiksi tavoitteilla, organisaatiokulttuurilla ja -identiteetillä on vastavuoroinen suhde, jolloin ne vaikuttavat toisiinsa (Hatch & Schultz 2004; King ym. 2010, 298; Kurland & Scneper 2021, 22–23). Täten voidaan ajatella, että tämä heijastuu myös keinoihin luoden niille läheisiä suhteita. Esimerkiksi viestintä korostuu mission driftin ja revenue driftin torjumisessa, mutta myös organisoimisen ja kuulumisen kategoriassa. Toisin sanoen siis onnistuneen viestinnän avulla vältetään liiketoiminnallisen, mutta toisaalta myös yhteiskunnallisen aspektin liiallista korostamista. Tämän lisäksi viestinnällä vältetään ristiriitoja organisaatiokulttuurissa ja -identiteetissä. Toisessa kategoriassa korostuu viestintä kokonaisuudessaan, kun puolestaan toisessa kategoriassa painotetaan enemmän sisäistä viestintää. Onkin oleellista käsittää keinojen sävyerot eri kategorioissa, mutta toisaalta suhteuttaa ne kokonaisuuteen.

Pache ja Santos (2013) ovat jaotelleet keinot ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi irrottautumiseen, kompromissien tekemiseen sekä yhdistämiseen. Selkeästi käytetyin keino yhteiskunnallisissa yrityksissä oli yhdistäminen, mutta myös irrottautumista sekä kompromissien tekemistä havaittiin marginaalisissa tilanteissa. Irrottautumisella viitataan siihen, että organisaatiot tukevat symbolisesti toisen logiikan käytäntöjä, mutta tosiasiaa toteuttavat vain toista logiikkaa, jolloin korostuu logiikka, joka on paremmin linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Pache & Santos 2013, 974). Analyysissa ilmeni, että irrottautumisstrategiaa saatetaan käyttää yrityksen ollessa taloudellisessa ahdingossa, jolloin ikään kuin toinen logiikka sivuutetaan. Kompromissien tekemisellä puolestaan viitataan toimintaan, jossa organisaatio pyrkii muodostamaan hyväksyttävän tasapainon ulkoisten toimijoiden odotuksista (Pache & Santos 2013, 974–975; Oliver 1991). Tuloksista käy ilmi, että paikoitellen yhteiskunnalliset yritykset saattavat korostaa jonkin sidosryhmän etua oman edun kustannuksella, jolloin voidaan puhua kompromissien tekemisestä. Irrottautuminen ja kompromissien tekeminen eivät kuitenkaan nousseet tuloksissa merkittävällä tavalla esiin.

Yhdistäminen nousikin keskeisimmäksi ja onnistuneimmaksi keinoksi ristiriitojen ratkaisemisessa ja ennaltaehkäisyssä. Tällöin yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät aidosti toimimaan sekä taloudellisesti kannattavasti että ratkomaan samalla yhteiskunnallisia ongelmia (Pache & Santos 2013, 975; Battilana & Dorado 2010). Tulokset ilmentävätkin, että yhteiskunnallisissa yrityksissä yhteiskunnallisia ongelmia pyritään ratkaisemaan nimenomaan liiketoiminnan avulla. Tällöin esimerkiksi strategisessa ajattelussa ja viestinnässä painotetaan sekä yhteiskunnallista missiota että liiketoimintaa. Analyysissa tulikin monin paikoin ilmi, että yhteiskunnalliset yritykset kokevat toiminnassaan todella olevan kaksi logiikkaa, jolloin yhteiskunnallinen logiikka on ensisijainen, mutta liiketoiminnan logiikan olevan myös elintärkeä toiminnan mahdollistaja. Ristiriitojen vähäisyys sekä onnistunut vaaranpaikkojen torjunta ilmentävät sitä, että yhteiskunnalliset yritykset ovat onnistuneet yhdistämään nämä kaksi ristiriitaistakin logiikkaa onnistuneesti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yhteiskunnallisten yritysten hybridiselle luonteelle ominaisia ristiriitoja sekä yhteiskunnallisten yritysten keinoja ratkaista sekä ennaltaehkäistä näitä ristiriitoja. Täten tutkimuskysymyksenä toimikin: ``Millaisia ristiriitoja yhteiskunnallisten yritysten toimintaan liittyy ja millä keinoilla ristiriidat on pyritty ratkaisemaan?``. Tulokset osoittavat, että yhteiskunnalliset yritykset ovat ennakoineet melko hyvin mahdolliset ristiriidat, mikä on myös täysin luonnollista toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Tulokset osoittavat kuitenkin, että yhteiskunnallisten yritysten on täytynyt pohtia mahdollisia vaaranpaikkoja etukäteen, ja mikäli ne eivät olisi näin tehneet, voisi tilanne olla hyvin erilainen. Yhteiskunnalliset yritykset ovatkin joutuneet pohtimaan toiminnassaan ristiriitaa kannattavuuden ja toimijoiden laadun välillä sekä sidosryhmien tietoisuutta. Tämän lisäksi ne ovat joutuneet kartoittamaan omaa asemaansa kahden ääripään välillä. Miten olla ajautumatta liiallisesti voiton tavoitteluun ja toisaalta, miten olla ylikorostamatta yhteiskunnallista tavoitetta? Puolestaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteissa, organisaatioidentiteetissä tai -kulttuurissa eivät yhteiskunnalliset yritykset tunnistanee merkittäviä ristiriitoja. Keinoiksi ristiriitoihin vastaamiseksi ja ristiriitojen ennaltaehkäisemiseksi yhteiskunnalliset yritykset mainitsivat hinnoittelun ja palkan, taloudellisen kannattavuuden, viestinnän, strategisen ajattelun, vaikuttavuuden korostamisen, sisäisen viestinnän sekä arvot vetovoimatekijänä. Yhteiskunnallisten yritysten keinovalikoimassa korostuukin tutkimuksen perusteella se, että yhteiskunnallinen tavoite sekä liiketoiminnallinen aspekti pyritään aidosti yhdistämään ristiriitojen välttämiseksi.

Kuten todettua, tutkimustulokset noudattavat osittain Smithin ja Lewisin (2011) sekä Smithin ym. (2013) jaottelua, mutta luokkia on yhdistetty aineistosta ilmenneiden seikkojen mukaan. Tämän lisäksi tutkimustuloksissa ilmenee Raišienėn ja Urmanavičienėn (2017) sekä Ebrahimin ym. (2014) tunnistamat ristiriidat joko liiketoiminnan tai yhteiskunnallisen tavoitteen liiallisen korostamisen vaarasta. Puolestaan keinoissa ristiriitojen ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisyyn korostuu Pachén ja Santosin (2013) käsitys aidosta kahden logiikan yhdistämisestä. Tutkimustulos osoittaa, että eri ristiriidoilla on yhteys toisiinsa ja tämän pohjalta myös keinoilla on yhteys toisiinsa. (Hatch & Schultz 2004; King ym. 2010). Tulosten tulkinnassa onkin perusteltu useaan otteeseen tarvetta tarkastella ristiriitoja eri kategorioissa, mutta myös kokonaisuutena tarkastellen niiden vuorovaikutteista suhdetta. Sama koskee myös keinoja – niiden hahmottamiseksi niitä on syytä tarkastella yhdistämällä ne tiettyyn kategoriaan, mutta myös kokonaisuutena.

Tässä tutkimuksessa on tietoisesti tarkasteltu sekä ristiriitoja että keinoja, jolloin on oleellista tarkastella syvällisemmin myös ristiriitojen ja keinojen välistä vuorovaikutussuhdetta. Ristiriidoilla ja keinoilla on hyvin läheinen ja vastavuoroinen suhde, jolloin ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi ristiriitoja yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteissa ja sidosryhmissä pyritään ratkaisemaan ja ennaltaehkäisemään vaikuttavuuden korostamisella. Tällöin organisaatiossa pyritään maksimoimaan vaikutuksia tulojen maksimoinnin sijasta. Toisin sanoen siispä vaikuttavuuden korostamisella pyritään ratkomaan esimerkiksi ristiriitoja kannattavuuden ja toimijoiden laadun välillä. Vaikuttavuuden korostaminen keinona ristiriidan ehkäisemiseksi heijastuu kuitenkin suoraan organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, jolloin niissä korostuu yhteiskunnallisen tavoitteen etusija. Täten erilaiset ristiriidat ja keinot vaikuttavat koko ajan toisiinsa ja muokkaavat kokonaisuudesta tietynlaisen. Tämä johtaa osaltaan siihen, että eri kategoriat lähentyvät toisiaan. Esimerkiksi juuri yhteiskunnallisen tavoitteen etusija sekä vaikuttavuuden korostaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Voidaankin pohtia, olisivatko yhteiskunnallisten yritysten organisaatiokulttuuri ja -identiteetti toisenlaisia, jos yhteiskunnalliset yritykset eivät korostaisi vaikuttavuutta tällä tasolla.

Läpileikkaavaksi teemaksi tutkimustuloksissa muodostuikin, että yhteiskunnalliset yritykset ovat aidosti pyrkineet yhdistämään yhteiskunnallisen aspektin sekä liiketoiminnallisen aspektin, jolloin niiden hybridisestä luonteesta johtuvat ristiriidat muodostuivat vähäisiksi. Tällöin siispä toisin sanoen arvojen ja artefaktien rinnakkaiselo useammasta kategoriasta on mahdollista ja hybridisyys on omaksuttu nimenomaan toimintaa tukevista ja oleellisista syistä (Doherty ym. 2014, 418–419; Mair ym. 2015, 715). Näin ollen tutkimustulokset noudattavatkin vahvasti Battilanan ja Doradon (2010) sekä Pachen ja Santosin (2013, 975) teoriaa siitä, että kahden logiikan yhdistäminen luo yhteiskunnallisille yrityksille mahdollisuuksia laajempaan keinovalikoimana. Pache ja Santos (2013, 975) kuitenkin myös korostavat logiikoiden yhteensovittamisen vaativan myös ulkoista tukea sekä todellista sisäistä tasapainoa organisaation normeissa ja arvoissa. Koska organisaatiokulttuurissa ja -identiteetissä ei havaittu merkittäviä ristiriitoja, voidaan sisäisen tasapainon olettaa olevan kunnossa. Yhdeksi mahdolliseksi ristiriidaksi kuitenkin mainittiin sidosryhmien heikohko tietoisuus yhteiskunnallisista yrityksistä. Voidaankin täten pohtia, lisäisikö ihmisten tietoisuus yhteiskunnallisista yrityksistä niiden ulkoista tukea, jolloin se mahdollistaisi entistä onnistuneemman kahden logiikan yhteensovittamisen.

Tässä tutkimuksessa on tiedostettu, että yhteiskunnalliset yritykset ovat ennakoineet mahdollisia ristiriitoja, jotta toiminta olisi ylipäättään mahdollista. Yllättävää kuitenkin oli, että pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteissa, organisaatiokulttuurissa tai -identiteetissä ei havaittu lähes yhtään ristiriitoja tai vaaranpaikkoja. Kuten todettu, vähäiset ristiriidat esimerkiksi pitkän ja lyhyen aikavälin

tavoitteissa on mahdollistettu onnistuneella logiikoiden yhdistämisellä. Voidaan kuitenkin myös pohtia, olisiko osaltaan kyseessä juuri Suomessa omaksuttu malli, jossa yhteiskunnallinen aspekti on niin vahva, että se ei aiheuta ristiriitoja pitkän ja lyhyen aikavälin välille. Yhteiskunnallisten yritysten ollessa sen verran tuore ilmiö, saattaa myös olla mahdollista, että yritykset ikään kuin vielä hakevat paikkaansa näiden kahden logiikan välillä. Tällöin tilanne saattaa muuttua vielä vuosien kuluessa. Tämän pohjalta kuitenkin herää kysymys siitä, onko yhteiskunnallisten yritysten rakenne muuttunut ja koko ajan muuttumassa enemmän siihen suuntaan, että hybridisyys yksinkertaistaa tiettyjä osa-alueita. Mielenkiintoiseksi seikaksi nousee myös juuri joustavuus vahvana piirteenä yhteiskunnallisten yritysten organisaatiokulttuurissa ja -identiteetissä. Yleisestihän hybridiorganisaation etuna pidetään erityisesti sen mahdollistamaa joustavuutta ja sopeutumiskykyä (Pache & Santos 2013, 972). Voidaankin pohtia, onko joustavuus ikään kuin rakennettu tämä tieto huomioon ottaen tietoisesti yhdeksi ohjaavaksi piirteeksi. Vai onko joustavuus muodostunut puhtaasti organisaatiokulttuurin ja -identiteetin sivutuotteena?

Tämä tutkimus tarjoaa merkittävää lisäarvoa yhteiskunnallisten yritysten hybridisestä luonteesta sekä konkreettisista keinoista vastata näihin hybridisestä luonteesta johtuviin ristiriitoihin. Käytännön tasolla on kuitenkin tärkeää myös ymmärtää, että yhteiskunnallinen yrittäjyys on tietynlainen liiketoimintamalli, jonka alle lukeutuu monenlaista toimintaa. Tällöin yhteiskunnalliselle yritykselle on merkittäväksi hyödyksi, että se kiinnittää huomiota tutkimuksessa osoitettuihin ristiriitoihin sekä keinoihin ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Raamit ovat kuitenkin melko löyhät, jolloin yhteiskunnallisen yrityksen tulee pohtia omaa paikkaansa yhteiskunnallisten yritysten kentällä. Mikäli tavoitteena on hyvin vahvasti esimerkiksi kasvu, tulee yrityksen lähestyä esimerkiksi hinnoittelua hieman erilaisesta näkökulmasta kuin esimerkiksi hyvin maltilliseen kasvuun pyrkivän yrityksen. Yhteenvetona voidaankin todeta, että yhteiskunnallisten yritysten on todella huomioitava tutkimuksessa esiintyneet ristiriidat, vaaranpaikat sekä keinot. Niiden täytyy kuitenkin aina suhteuttaa toimet ja päätökset omiin tavoitteisiinsa ja päämääriinsä.

## **6.1 Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksen tavoite täyttyi, sillä tutkimuksessa onnistuttiin hahmottamaan yhteiskunnallisten yritysten luonteesta johtuvia ristiriitoja ja vaaranpaikkoja sekä erinäisiä keinoja näihin ristiriitoihin vastaamiseksi ja niiden ennaltaehkäisemiseksi. Tästä huolimatta tutkimukseen liittyy kuitenkin myös rajoituksia. Merkittävin rajoitus koskee tutkimuksen laajuutta. Tutkimuksessa käsitellään erinäisiä ristiriitoja sekä keinoja näiden ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. Tämän lisäksi

tutkimuksessa kuitenkin käsitellään myös esimerkiksi organisaation identiteettiä sekä kulttuuria, joissa yhteiskunnalliset yritykset eivät havainneet merkittäviä ristiriitoja. Tästä johtuen tutkimustulokset eivät jakaudu yhtenäisesti ristiriitoihin ja keinoihin, sillä kaikissa luokissa ei havaittu merkittäviä ristiriitoja. Tämän pohjalta voidaankin pohtia, ovatko esimerkiksi kulttuuri ja identiteetti sen verran laajoja kokonaisuuksia, että ne vaatisivat yksityiskohtaisempaa tutkimusta juuri niihin keskittyen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin päädytty siihen ratkaisuun, että kokonaiskuvan yhteiskunnallisten yritysten hybridisestä luonteesta saa muodostettua parhaiten huomioimalla eri osa-alueita mahdollisimman laajasti. Täten on tärkeää käsitellä sekä osa-alueita, joissa ilmenee ristiriitoja että osa-alueita, joissa ei ilmene ristiriitoja. Myöskin keinojen hahmottamisessa on päädytty ratkaisuun, jossa keinot ryhmitellään aina tietyn ristiriidan tai ristiriidattoman kategorian alle. Näin keinovalikoima on pystytty kartoittamaan mahdollisimman laajasti. Tutkimuksessa kuitenkin tiedostetaan, että monien osa-alueiden tarkasteleminen yhdessä tutkimuksessa ei tarjoa välttämättä syvällistä tietoa kustakin kategoriasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin hahmottaa yhteiskunnallisten yritysten hybridistä luonnetta, jolloin on relevanttia tarkastella ilmiötä laajemmasta näkökulmasta. Tutkimustulokset myös osoittavat, että sekä ristiriitoja että keinoja on relevanttia tarkastella yhdessä, sillä ne vaikuttavat toinen toisiinsa.

Toinen oleellinen rajausta tässä tutkimuksessa liittyy yhteiskunnallisten yritysten moninaisuuteen. Tutkimuksen aineisto kerättiin eri toimialoilla toimivilta, eri kokoisilta, eri rakenteisilta sekä erilaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin keskittyviltä yrityksiltä. Tämä valinta tehtiin, sillä sen avulla saatiin mahdollisimman kattava kuva yhteiskunnallisten yritysten hybridisestä luonteesta. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko ollut mielekkäämpää keskittyä ainoastaan tietynlaisiin yhteiskunnallisiin yrityksiin. Esiin nouseekin kysymys siitä, onko yhteiskunnallisissa yrityksissä liian räikeitä eroja. Toisaalta aineiston kerääminen erilaisilta yhteiskunnallisilta yrityksiltä mahdollistaa sen, että aiheesta saa yleiskuvan, mikä oli tämän tutkimuksen tavoitteena. Vaikka aineisto kerättiin erilaisilta yhteiskunnallisilta yrityksiltä, aineistosta kuitenkin löytyi tietty punainen lanka, joka yhdisti erilaisten yritysten ristiriitoja ja keinoja.

## **6.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen tuloksena saatiin merkittävää ja hyödyllistä tietoa yhteiskunnallisten yritysten hybridisestä luonteesta, sen aiheuttamista ristiriidoista, siitä huolimatta aiheutumattomista ristiriidoista sekä keinoista ratkaista ja ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä. Aihealue on hyvin laaja, jolloin käsitystä siitä saisi syvennettyä laajemman tutkimusraportin mahdollistavassa

tutkimuksessa. Olisi myös mielenkiintoista tehdä tutkimusta esimerkiksi tapaustutkimuksena, sillä esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja -identiteetti muodostuvat tietyllä tavalla uniikeiksi tietyssä ympäristössä. Tällöin olisi mahdollista tutkia näitä osa-alueita syvällisemmin. Yksi vaihtoehto olisi toki myös tarkastella pelkästään yhtä osa-aluetta syvällisemmin, esimerkiksi juuri organisaatiokulttuuria. Tässä täytyisi kuitenkin huomioida tässäkin tutkimuksessa ilmennyt seikka eri osa-alueiden vastavuoroisesta suhteesta. Rajausta voisi tehdä myös hieman tapaustutkimuksen tavalla keskittymällä esimerkiksi tietynlaisiin organisaatioihin, jolloin aineisto kerättäisiin yhdenmukaisemmalta joukolta.

Keinot ristiriitojen ratkaisemiseksi ja ehkäisemiseksi tarjoavat myös monenlaisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Mielenkiintoista olisi tarkastella yhteiskunnallisia yrityksiä eri tilanteissa, esimerkiksi juuri yhtiöitetystä organisaatiosta. Tällöin voitaisiin syventyä keinoihin, joilla yhteiskunnallinen yritys pyrkii rakentamaan eheän kokonaisuuden kahdesta logiikasta. Keinojen osalta olisi myös mahdollista tehdä esimerkiksi puhtaasti aineistolähtöistä tutkimusta. Ylipäätään yhteiskunnalliset yritykset sekä etenkin yhteiskunnallisten yritysten hybridisyys ovat Suomessa vasta alkukuopissaan, jolloin tutkimuskentällä on tilaa monenlaiselle tutkimukselle. Tämä tutkimusaukko olisi myös tärkeää täyttää, sillä tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, että ristiriidatkin liittyvät osaltaan juuri sidosryhmien epätietoisuuteen yhteiskunnallisista yrityksistä. Tällöin kaikkia hyödyttäisi, mikäli tietoisuutta yhteiskunnallisista yrityksistä kasvatettaisiin tutkimuksen muodossa.

## LÄHTEET

- Anheier, H. K., & Krlev, G. (2014). Organizational hybridity: Propositions on definition, origin and governance. Working Paper, CSI Heidelberg.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial micro-finance organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6) 1419–1440.
- Besharov, M., & Smith, W. (2014). Multiple logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review* 39 (3), 364–381. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, (1), 32–53. DOI: 10.1080/19420670903442053
- Defourny, J., Nyssens, M. & Brolis, O. (2019). Mapping and Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence from the International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project. ICSEM Working Papers, (50), Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16 (4), 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*. (34) 81–100.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2): 126–3.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2020). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing Hybrid Organisations: Exploring Diversity of Institutional Life*. Lontoo: Routledge.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17, 247–263. DOI:10.1007/s11266-006-9016-2
- Kerlin, J.A. (2013). Defining Social Enterprise Across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional Factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1) 84–108. DOI: 10.1177/0899764011433040
- King, B. G., Felin, T. & Whetten, D.A. (2010). Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. *Organization Science* 21 (1): 290–305. doi:10.1287/orsc.1090.0443
- Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (2016). Evolution of Social Enterprise Concept in Finland. Teoksessa Lundgaard Andersen, L., Gawell, M. & Spear, R. (toim.) *Social Entrepreneurship and Social*



*Enterprises Nordic Perspectives*. Routledge studies in Social Enterprise & Social Innovation. Routledge New York. <https://doi.org/10.4324/9781315621982>

- Kostilainen, H. (2019). Finding a niche: social enterprises and the public service reform in Finland. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 196.
- Kostilainen, H., Houtbeckers, E. & Pättiniemi, P. (2021). A New Typology of Social Enterprise in Finland Capturing the Diversity. Teoksessa Defourny, J. & Nyssens, M., (toim.) *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice* (52–68). New York: Routledge.
- Kurland, N.B. & Schnepfer, W.D. (2021): A Social Enterprise's Hybridising Journey to Reconcile Goals and Structure with Identity. *Journal of Social Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/19420676.2021.1995029
- Laki sosiaalisista yrityksistä. 30.12.2003/1351.
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*. 36 (6) 713–739.
- Oivo, T. (2021). Yhteiskunnalliset yritykset – miksi juuri nyt? Työ ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/blogi/-/blogs/yhteiskunnalliset-yritykset-miksi-juuri-nyt->, 17.4.2022.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. 16. 145–179.
- Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019.
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *The Academy of Management Journal*, 56 (4), 972–1001. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Peattie, K. & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal* 4 (2), 91–107. DOI 10.1108/17508610810901995
- Raišienė, A. G. & Urmanavičienė, A. (2017). Mission drift in a hybrid organization: How can social business combine its dual goals? *Econviews*.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. DOI: 10.5840/beq2C1323327
- Social Enterprise UK (2021). Social Enterprise Advisory Panel: February 2021. Social Enterprise UK. Haettu osoitteesta <https://www.socialenterprise.org.uk/social-enterprise-advisory-panel/social-enterprise-advisory-panel-february-2021/>, 17.4.2022.
- Tilcsik, A. (2010). From ritual to reality: Demography ideology, and decoupling in a post-communist government agency. *Academy of Management Journal*, 6, 1474–1498.
- Tracey, P., Phillips, N. & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model. *Organization Science*, 22, 60–80.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. Print

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf), 31.3.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Helsinki. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162094>, 28.2.2022
- Yin, J. & Chen, H. (2019). Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. *Management Decision*, 57 (6). DOI 10.1108/MD-02-2017-0170

# LIITTEET

## LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Perustiedot:

1. Kertoisitko hieman työtaustastasi ja roolistasi yrityksessänne?
2. Kertoisitko hieman yrityksestänne pääpiirteittäin?

Yhteiskunnallinen missio kartoittavaksi tiedoksi:

3. Mitä yhteiskunnallista ongelmaa yrityksessä pyritään ratkaisemaan?
4. Miksi haluatte vaikuttaa tähän asiaan/ongelmaan?

Taloudelliset tavoitteet kartoittavaksi tiedoksi:

5. Miksi harjoitatte liiketoimintaa?
6. Kertoisitko taloudellisista tavoitteistanne/päämääristänne?

Mission drift ja revenue drift:

7. Miten vältätte voiton tavoittelun liiallisen korostamisen?
8. Yritys tarvitsee tuloja selviytyäkseen. Miten vältätte sen, ettei yritys ajaudu liiallisesti korostamaan pelkästään yhteiskunnallista tavoitetta?

Esiintymisristiriidat:

9. Ovatko taloudelliset tavoitteenne yhteydessä yhteiskunnallisiin tavoitteisiin?

-Onko näiden välillä ristiriitoja?

-Miten olette pyrkineet ratkaisemaan nämä ristiriidat?

10. Miten sidosryhmien intressit otetaan huomioon?

-Aiheuttaako sidosryhmien moninaisuus ristiriitoja?

-Miten olette pyrkineet ratkaisemaan nämä ristiriidat?

11. Miten määrittelette organisaation menestyksen, kun tavoitteena ei ole ensisijaisesti voiton tuottaminen?

Organisoimisen ristiriidat:

12. Miten kuvailisit organisaatiokulttuuriinne?

-Ilmeneekö siinä ristiriitoja?

-Miten olette pyrkineet ratkaisemaan nämä ristiriidat?

13. Vaikuttaako yhteiskunnallisen yrityksen luonne siihen, millaisia työntekijöitä palkkaatte?

-Miten?

Kuulumisen ristiriidat:

14. Millainen yrityksenne identiteetti on?

-Tunnistatteko yrityksessänne moninaisia identiteettejä toiminnan luonteesta johtuen?

-Miten olette pyrkineet ratkaisemaan ristiriidat?

Oppimisen ristiriidat:

15. Millaisia ovat yrityksenne pitkän aikavälin tähtäimet? Entä lyhyen aikavälin?

-Onko näiden välillä ristiriitoja tai uhkia toiminnan luonteesta johtuen?

Keinot ristiriitoihin vastaamiseksi:

Haastateltaville kerrotaan ensin kattavasti ja yleiskielellä perinteisestä jaottelusta irrottautumiseen, kompromisseihin ja yhdistäminen. Tämän jälkeen kysytään:

16. Tunnistatteko näitä kolmea eri keinoa yrityksen toiminnassa?

-Onko olemassa jonkinlainen muu strategia?

17. Korostuvatko eri keinot erilaisissa tilanteissa? Millaisissa tilanteissa?

18. Mitä keinoa yrityksenne hyödyntää eniten ja miksi?

Muu:

19. Nousiko esille vielä jotakin muuta, mitä haluaisit sanoa yhteiskunnallisten yritysten ristiriidoista?